Sekrety organizacji

BARWY CODZIENNOŚCI

The Secrets of Organizations

THE COLOURS OF EVERYDAY LIFE

REDAKCJA NAUKOWA
Renata Tomaszewska

Sekrety organizacji

BARWY CODZIENNOŚCI

Bydgoszcz 2019

Komitet Redakcyjny
Jarosław Burczyk (przewodniczący)
Zygmunt Babiński, Grzegorz Domek, Grzegorz Kłosowski
Bernard Mendlik, Piotr Siuda, Małgorzata Święcicka
Ewa Zwolińska, Ireneusz Skowron (sekretarz)

Recenzent
Stefan M. Kwiatkowski

Projekt okładki
ArtStudio

Redaktor
Katarzyna Wodniak

Opracowanie typograficzne
ArtStudio | Anna Mreła

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
Bydgoszcz 2019

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany w całości ani we fragmentach
bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

ISBN 978-83-8018-301-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
(Członek Polskiej Izby Książki)
Redakcja: 85-092 Bydgoszcz, ul. Ogińskiego 16
tel. 52 32 36 729, e-mail: wydaw@ukw.edu.pl
http://www.wydawnictwo.ukw.edu.pl
Rozpowszechnianie tel. 52 32 36 730, e-mail: jarno@ukw.edu.pl
Druk: Drukarnia Cyfrowa UKW
tel. 52 32 36 702, e-mail: poligrafia@ukw.edu.pl

Poz. 1935 Ark. wyd. 26.

Spis treści

RENATA TOMASZEWSKA
Przedmowa 7

RENATA TOMASZEWSKA
Organizacje w perspektywie temporalnej – „wehikuł czasu” 11

EDWIN TYTYK
Współczesne środowiska pracy – kierunki zmian 37

RYSZARD GERLACH
Organizacja przyszłości w perspektywie czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0 62

ZDZISŁAW WOŁK
Ludzkie oblicze korporacji 74

MONIKA CHRISTOPH
Efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw – determinanty i ograniczenia 92

EWA STAWICKA
Zarządzanie różnorodnością a internacjonalizacja jako element efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa 111

AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY
Społeczna odpowiedzialność biznesu a zarządzanie różnorodnością – sekrety i barwy codzienności 136

ANNA POGORZELSKA
Tajemnica marki Faire Trade – sposób na sprawiedliwe zatrudnienie i ekologiczną modę 150

ANNA ALBRYCHIEWICZ-SŁOCIŃSKA
Wiedza organizacyjna jako element budowy wizerunku pracodawcy . . . 174

ELŻBIETA KASPRZAK, RAFAŁ TROCKI
Tajemnica różnorodności generacyjnej Wiek czy ukryte wartości i motywacja? 193

ANNA PLUTA
Syndrom presji czasu w realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników – istota i skutki 219

AGNIESZKA SMODER
Organizacja wobec wyzwań związanych z równoważeniem pracy z życiem pozazawodowym pracowników – wybrane aspekty 238

CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA
Postawy pracodawców wobec reintegracji pracowników mających przerwy w pracy z powodu rodzicielstwa – doświadczenia niemieckie 254

PIOTR MICHOŃ, MAGDALENA ANDRAŁOJĆ
Polska nuda – badanie forów internetowych na temat nudy w pracy ... 273

EWA MAZUR-WIERZBICKA
Adaptacja pracownicza – źródło korzyści dla organizacji i pracownika 296

KATARZYNA KLIMKOWSKA
Doświadczenia pracy młodych pracowników zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia 315

ANNA PLUTA, KRZYSZTOF BŁOŃSKI
Dysfunkcjonalne zachowania człowieka jako pracownika-konsumenta na przykładzie makiawelizmu 332

ANNA DUDAK
Funkcjonowanie mężczyzn w sfeminizowanym środowisku pracy – problem dyskryminacji czy uprzywilejowania? 351

JOANNA SZŁAPIŃSKA
Programy szkolenia i rozwoju zawodowego pracowników na przykładzie Volkswagen Poznań 363

MAGDALENA BARAŃSKA
Cienie i blaski w pracy nauczyciela akademickiego – próba charakterystyki 380

WIESŁAW SZTUMSKI
Relacja lekarz–pacjent jako etyczny determinant środowiska pracy lekarza 398

Noty biograficzne o autorach 427
Table of Contents 435

Przedmowa

Sekrety są bardziej interesujące,
jeśli nie są tak zupełnie sekretami

Patrick White

Przez wiele tysiącleci człowiek borykał się z plagą chorób, brakiem żywności, głodem i biedą. W ostatnich dwóch wiekach nowoczesność przyniosła: bezprecedensowe bogactwo, zwłaszcza w świecie Zachodu, wytworzone dzięki *przedsiębiorstwom* gospodarki wolnorynkowej; spektakularne odkrycia naukowe, rozwój medycyny i wydłużony średni czas życia dzięki *szpitalom*, *firmom farmaceutycznym* oraz *ubezpieczeniowym*, a także *centrom badań*; w wyniku rozwoju sieci *przedszkoli* i *szkół* bezpłatny dostęp do edukacji milionom dzieci i młodzieży, a która kiedyś była przywilejem nielicznych; spektakularny rozwój *podmiotów non-profit*, tworzących miejsca pracy w szybszym tempie niż robią to *firmy komercyjne* i dzięki którym coraz większa liczba ludzi przeznacza swój czas, energię i pieniądze, podążając za celami, które są ważne dla nich i dla świata[1].

Ten niezwykły postęp, niemający precedensu w historii, nie był efektem działania tylko pojedynczych jednostek, lecz skutkiem współpracy ludzi w ramach *organizacji*.

Zjawisko zorganizowanych działań ludzi i powstawania organizacji sięga czasów antycznych i legionów rzymskich z ich dziesiętną strukturą dowodzenia. Przez wiele wieków organizacje istniały i rozwijały się, ale nie osiągnęły takiego stopnia złożoności, takiej powszechności i takiego wpływu na życie ludzi, jak to ma miejsce dzisiaj. Refleksja nad organizacjami formalnymi, której początek datowany jest na wiek XIX, łączona jest z nazwiskami Maxa Webera, Karola Marksa, Emila Durkheima czy Fredericka W. Taylora, którzy jako pierwsi podjęli próbę wyjaśnienia i opisu podstawowych cech tego fenomenu społecznego. Za nowoczesne koncepcje organizacji przyjmuje się teo-

[1] F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 11-12.

rie związane z rozwiniętym społeczeństwem przemysłowym ukształtowane w drugiej połowie XX wieku[2]. U schyłku stulecia zaczęły być one postrzegane także jako pełne paradoksów zjawiska, które można rozumieć na wiele sposobów, m.in.: maszyny, mózgu, kultury, psychicznego więzienia, systemu politycznego oraz organizmu[3].

Nowożytne organizacje przyniosły ludzkości niesamowity rozwój w okresie krótszym niż dwa stulecia, co na osi czasu istnienia naszego gatunku jest zaledwie mgnieniem oka. Żadna z ostatnich rozwojowych zmian w historii człowieka nie byłaby możliwa bez organizacji jako nośnika ludzkiej współpracy. Ich istotą jest łączenie się grupy ludzi w ramach określonej struktury w celu osiągania wspólnego celu[4].

Aktualnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż organizacje stają się wszechobecne w życiu każdej jednostki, a sprawność ich funkcjonowania jest istotnym elementem życia współczesnych społeczeństw. Stąd także zainteresowanie nauki, która próbuje je poznać, opisać i sformułować wnioski praktyczne zmierzające do tego, żeby jak najlepiej służyły ludziom, którzy je stworzyli, a nawet prognozować wizje organizacji przyszłości[5].

Na rynku wydawniczym, obejmującym zarówno publikacje naukowe, jak i literaturę popularno-naukową, a także w mediach akcentuje się przede wszystkim negatywne zjawiska mające miejsce w organizacjach. Tymczasem analiza dokonana przez autorów tworzących treść niniejszej monografii wskazuje, iż mówić można o „palecie barw", o „palecie kolorów" oddających istotę różnorodnych procesów i wydarzeń mających w nich miejsce. Uznając „organizacje" za ważną formację dyskursywną w naukach społecznych, pragniemy ukazać sekretne „barwy" tworzące ich codzienność. Etymologia słowa „sekret" wskazuje na tajemnicę, czy też poufną wiadomość przeznaczoną tylko dla wybranych osób. Liczne są również synonimy przypisywane temu określeniu. Jest ich ponad kilkadziesiąt, często zebranych w takie grupy znaczeniowe, jak np.: niewiedza na jakiś temat, tajemniczy charakter zjawiska owianego zagadką, czy po prostu coś sekretnego. Tytułowe, wybrane sekrety organizacji przedstawiono w prezentowanych kolejno 21 rozdziałach, przy czym dominują

---

[2] K. Małocha, *Przyszłe organizacje o niektórych „starych" i „nowych" wymiarach*, [w:] *Człowiek a rynek*, t. 1, red. S. Partycki, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2004, s. 442-443.

[3] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.

[4] F. Laloux, *Pracować inaczej...*, s. 11-12.

[5] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. BECK, Warszawa 2004, s. 5-15.

opracowania, w których organizacje przedstawia się przede wszystkim jako środowisko pracy człowieka, w którym odbywa się jego działalność zawodowa i które funkcjonuje w relacji z szerszym otoczeniem, a także nie pozostaje bez wpływu na życie pozazawodowe jednostek. Z punktu widzenia pedagogiki szczególnie istotny jest ich społeczny, w tym edukacyjny wymiar – jako wytwór społeczeństwa ukształtowany historycznie, opierają się one bowiem na zbiorowym wysiłku ludzkim i osiągają cele i wartości wynikające z ich powszechnie uświadamianej, społecznie akceptowanej hierarchii.

To jednostki kształtują organizacje, a organizacje nie pozostają bez wpływu na jednostki. Ta ciągła dynamiczna interakcja dokonująca się w burzliwej, turbulentnej rzeczywistości, wyraża i uzasadnia potrzebę prowadzenia i prezentowania analiz w tym obszarze problemowym.

Renata Tomaszewska

RENATA TOMASZEWSKA
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Organizacje w perspektywie temporalnej – „wehikuł czasu”

Słowa kluczowe: organizacja, paradygmat, sustainable enterprise, patologie, firma odpowiedzialna 4.0., turkus

Key words: organisation, paradigm, sustainable enterprise, pathologies, responsible company 4.0, turquoise

Streszczenie: Organizacje to ważny obszar badawczy nauk społecznych, dlatego potrzeba namysłu nad nimi nie powinna budzić zastrzeżeń. Celem refleksji zaprezentowanej w niniejszym rozdziale jest ukazanie organizacji w perspektywie temporalnej, w tytułowym „wehikule czasu”. Strukturę opracowania wyznaczają: paradygmaty zarządzania zarysowane na tle historycznym, dylematy współczesności oraz wyzwania przyszłości. Na każdym z zasygnalizowanych etapów rozwoju organizacjom towarzyszą inne problemy i zjawiska determinujące kierunek ich społecznej ewolucji. Wybranym zagadnieniom poświęcono uwagę.

Wprowadzenie

Problematyka organizacji jest bliska Autorce i była już rozpatrywana w różnych kontekstach opisywanych w opracowaniach naukowych. Za cel rozważań prezentowanych w niniejszym rozdziale przyjęto ukazanie ewolucji organizacji na przestrzeni dziejów i towarzyszących im problemów, z którymi zmagały się one w różnych okresach rozwoju cywilizacyjnego. Aby osiągnąć to autorskie założenie przyjąć można znaną w naukach społecznych perspektywę temporalną, a zatem czasową. Umożliwi ona zarysowanie opisu funkcjonowania

organizacji w czasie (przeszłość, teraźniejszość i prognozowane kierunki rozwoju w przyszłości). Ze względu na to, iż nie sposób w jednym opracowaniu zasygnalizować wszystkich ważnych zagadnień, możliwe było ukazanie jedynie wybranych, jak się wydaje, szczególnie istotnych. Artykuł ma charakter przeglądowy i wprowadzający w problematykę monografii.

Paradygmaty organizacji

W swojej historii ludzkość doświadczyła różnych modeli organizacyjnych/modeli zarządzania. Frederic Laloux przypisał tym paradygmatom symboliczne kolory, porządkując je od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych:

1. **Paradygmat Reaktywny Podczerwony** dotyczący najwcześniejszego etapu rozwoju człowieka, obejmujący mniej więcej okres od 100 000 do 50 000 lat p.n.e. Wówczas ludzie żyli w małych grupach opartych na więziach rodzinnych i nie postrzegali samych siebie jako całkowicie odmiennych od innych lub od środowiska. Podstawą egzystencji było zbieractwo. W modelu tym nie istniał jeszcze podział pracy w dzisiejszym jego rozumieniu (za wyjątkiem kobiet zajmujących się rodzeniem i wychowywaniem dzieci); nie istniała jeszcze hierarchia, starszyzna i wódz, który przewodziłby grupie. W dzisiejszym świecie pozostaje zaledwie kilka ludzkich zbiorowości, które żyją w oparciu o taki paradygmat.
2. **Paradygmat Magiczny Purpurowy** związany z przechodzeniem około 15 000 lat temu od małych grup rodzinnych do plemion o liczebności nieprzekraczającej kilkuset osób. Przymiotnik „magiczny" wynika z faktu, iż choć ówczesne jednostki w dużym już stopniu rozpoznawały swoją odmienność fizyczną i emocjonalną względem innych, jednak sytuowały siebie jako środek wszechświata, postrzeganego przez pryzmat duchów i magii. W celu pozyskania przychylności magicznego świata, plemiona odbywały rytuały, podążając za starszyzną i szamanem.
3. **Paradygmat Impulsywny Czerwony**, w okresie którego około 10 000 lat temu zrodziło się pierwsze wodzostwo i protoimperia. Z tego też okresu wyłoniły się pierwsze formy życia organizacyjnego nazywane przez F. Lalouxa „Czerwonymi Organizacjami", gdyż kształtował się podział pracy i ról, np. na wodza i szeregowych żołnierzy. Jest to okres, w którym ludzie zaczęli postrzegać świat jako miejsce niebezpieczne i w którym zaspokajanie potrzeb zależało od wytrzy-

małości, a siła była walutą. Spektrum emocjonalne przedstawiało się ciągle raczej jako prymitywne i ludzie często wyrażali swoje potrzeby przez napady złości i przemoc. **Czerwone Organizacje** ukształtowane na etapie świadomości Impulsywnej Czerwieni pojawiły się najpierw w formie małych zwycięskich armii, kiedy potężniejsze plemiona rozwinęły się w protoimperia. Symbolizują one bezwzględną przemoc i podporządkowanie innych własnej woli, okrucieństwo oraz stosowanie kar w relacjach interpersonalnych. Ich atutem jest zdolność do szybkiej reakcji na zagrożenia i wykorzystywanie okazji z dużą bezwzględnością. Ich wrodzoną słabością jest jednak impulsywna natura ludzkiego działania (*Chcę czegoś, to biorę*). Gangi uliczne/mafia to typowe współczesne organizacje tego typu, choć „czerwone firmy” i inne ich formy organizacyjne funkcjonują nadal nader często, szczególnie w środowiskach pogrążonych w chaosie (wojny domowe, zbankrutowane państwa), w których dobrze się one adaptują.

4. **Paradygmat Konformistyczny Bursztynowy** pojawił się w okresie przejścia ludzkości z plemiennego świata opartego na ogrodnictwie do wieku rolnictwa, państw i cywilizacji, instytucji i biurokracji zorganizowanych religii. Ewolucja paradygmatu wodzostwa do koncepcji państwa i cywilizacji, poczynając od Mezopotamii, rozpoczęła się około 4000 lat p.n.e. „Bursztynowe” społeczności posiadały własną moralność opartą na akceptowanym przez siebie sposobie działania, a także ściśle określone role; praktykowały samodyscyplinę i samokontrolę, a także porządek, stabilność i przewidywalność. Stąd **Bursztynowe Organizacje** określają zasady obejmowania stanowisk w hierarchii władzy, a także podstawowe wartości w postaci kodeksów. Potrafią one planować średnio i długoterminowo oraz tworzyć stałe organizacyjne struktury. Planowanie i wykonywanie są w nich rozdzielone: myślenie dokonuje się na „górze”, a działania na „dole”. Historycznie patrząc, to właśnie Bursztynowe Organizacje zbudowały systemy irygacyjne, piramidy i Wielki Mur Chiński. Zarządzały także statkami, faktoriami, plantacjami kolonialnego świata. Kościół katolicki również zbudowany został na tym paradygmacie i prawdopodobnie stał się podstawowym wzorcem dla Bursztynowych Organizacji świata zachodniego. Pierwsze duże korporacje rewolucji przemysłowej działały także zgodnie z tym modelem. Współcześnie funkcjonują pod postacią, np. rządowych agencji, szkół publicznych, instytucji religijnych i wojskowych.

5. **Pomarańczowy Paradygmat Osiągnięć** przynosi kolejną zmianę w sposobie postrzegania świata oraz zarządzania ludźmi. Moralność jako punkt odniesienia do podejmowania decyzji zostaje zastąpiona skutecznością: *Im lepiej rozumiem sposób w jaki działa świat, tym więcej mogę osiągnąć*; *Najlepsza decyzja to ta, która daje najlepszy wynik*. Głównym celem staje się odnoszenie sukcesu w akceptowany sposób. W świecie zachodnim myślenie „Oranżu" w kategoriach osiągnięć zaczęło w dobie renesansu podważać model założeń chrześcijańskich, jednak dotyczyło głównie niewielkiej grupy naukowców i artystów. Z nadejściem epoki oświecenia i rewolucji przemysłowej ten typ myślenia upowszechnił się na szerszą skalę. Do dziś uznawany jest za prawdopodobnie najbardziej dominujący pogląd większości przywódców w biznesie i polityce. „Pomarańczowe" poznanie otworzyło drogę do badań, przedsiębiorczości, innowacyjności, odpowiedzialności, a także myślenia procesowo-projektowego, co w okresie zaledwie dwóch stuleci przyniosło ludzkości bezprecedensowy wzrost dobrobytu. **Pomarańczowe Organizacje** oddają zatem istotę merytokracji – systemu, w którym najważniejszą wartością jest skuteczność rozumiana w dość uproszczony sposób: „lepiej" znaczy „więcej", a cel uświęca środki. Człowiek jest „zasobem ludzkim" wartym tyle, ile jest w stanie wytworzyć, honorowanym za zasługi i umiejętności. Z zasady każdy pracownik może się piąć po szczeblach kariery i bierze odpowiedzialność za własny rozwój. W tym modelu przywództwo jest typowo zorientowane na wynik, koncentruje się na rozwiązywaniu namacalnych problemów i przedkłada zadania nad relacje. Choć takie organizacje zachowują hierarchiczną piramidę jako swą podstawową strukturę, to jednak wprowadzają grupy projektowe, zespoły wirtualne, inicjatywy interdyscyplinarne, stanowiska ekspertów i wewnętrznych konsultantów. Nie można jednak zignorować także takich cech opisywanego paradygmatu, jak: korporacyjna chciwość, polityka krótkowzroczności, nadmierne kredyty i zadłużenie, nadkonsumpcja oraz lekkomyślna eksploatacja zasobów i ekosystemów planety. Jako przykłady F. Laloux podaje nowożytne korporacje, choć oczywiście nie wszystkie są „pomarańczowe".
6. **Paradygmat Pluralistyczny Zielony** to kolejny model oparty na innych niż poprzednie cechach. W tym przypadku zieleń symbolizuje styl demokratyczny, troskę i przywództwo służby, wrażliwość na ludzkie emocje. Odchodzi się tutaj od „bursztynowego" przekonania, że

życie to sukces lub porażka. Odrzuca się także obsesję materializmu, społeczną nierówność i utratę ducha wspólnoty. W to miejsce prezentowany jest pogląd, że wszystkie punkty widzenia zasługują na równy szacunek, sprawiedliwość, równość, harmonię, wspólnotę, współpracę. W krajach uprzemysłowionych na przełomie XVIII i XIX w. niewielka grupa ludzi o świadomości Pluralistycznej Zieleni rozpoczęła aktywnie wspierać obalanie niewolnictwa, ruch wyzwoleńczy kobiet, wolność religijną i demokrację. W latach 60. i 70. XX wieku liczba przedstawicieli tego paradygmatu wzrosła. Aktualnie jest on obecny zwłaszcza w postmodernistycznym myśleniu akademickim, organizacjach non-profit, wśród pracowników socjalnych i aktywistów wspólnot. **Zielone Organizacje**, choć posiadają merytokratyczną, hierarchiczną strukturę Oranżu, to jednak przekazują większość decyzji w dół do pracowników pierwszej linii, którzy mogą je podejmować w szerokim zakresie bez akceptacji zarządzających. Wprowadzanie decentralizacji i upełnomocnienia nie jest zadaniem łatwym i wymaga, aby wyższa i średnia kadra menedżerska dzieliła się władzą i zrezygnowała z części kontroli. „Zieloni przywódcy” są „przywódcami w służbie innym”, tzn. angażują czas i wysiłek by wysłuchiwać swoich podwładnych, motywować ich, rozwijać i upełnomocniać. Duże znaczenie w zielonych firmach ma kultura miejsca pracy i realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykładami firm zielonych, opartych o kulturę wartości i inspirujący cel są organizacje partnerskie i ruchy spółdzielcze.

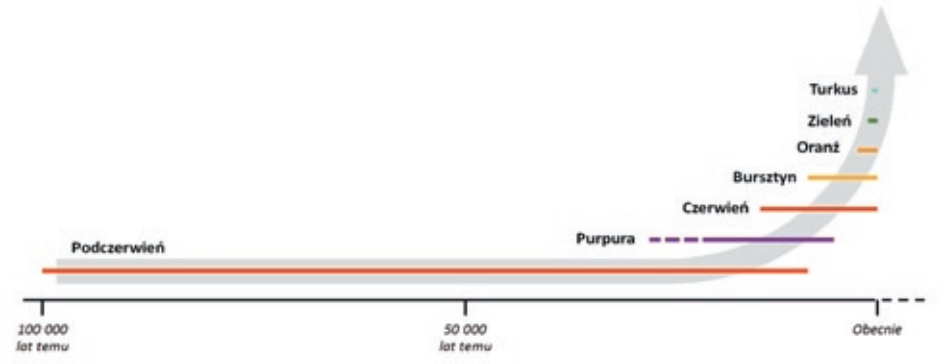
7. **Ewolucyjny Turkus** to ostatni, najbardziej preferowany w tej systematyce styl funkcjonowania organizacji, który dopiero się wyłania[1]. W systematyce F. Laloux tego typu organizacje są uważane za najbardziej rozwiniętą i efektywną formę ludzkiej współpracy. Swoją skuteczność mają one zawdzięczać wyzwoleniu ludzkiej kreatywności uzyskanemu dzięki stworzeniu przestrzeni dla partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności. Pojęcie turkusu zdążyło się przyjąć jako synonim firm praktykujących styl samozarządzania opartego na wartościach i motywacjach godnościowych. Oczywiście wytworzenie wskazanych wartości i droga do budowy organizacji turkusowych wymaga głębokiej przemiany cywilizacyjnej. Fundamentem **Organizacji turkusowych** ma być bowiem *odpowiedzialność,* a wraz z nią *zaufanie*

[1] F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 21-50.

i *partnerstwo*. Słowo *odpowiedzialność* oznacza w tym przypadku, że kto podejmuje decyzję, zobowiązuje się ją realizować – sam lub wraz z zespołem – a jeżeli realizacja się nie powiedzie, to podejmie działania w celu usunięcia lub zmniejszenia skutków niepowodzenia, a także jego źródeł. Powinien też umieć wyjaśnić zespołowi, dlaczego uważał swoją decyzję za dobrą[2].

O turkusowym paradygmacie mowa będzie jeszcze w dalszej części opracowania.

Wszystkie przedstawione modele organizacyjne zobrazowano na rysunku.



Rys. 1. Historyczna perspektywa rozwoju organizacji

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 50.

Co należy podkreślić, współcześnie nadal możemy znaleźć Czerwone, Bursztynowe, Pomarańczowe i Zielone organizacje pracujące „ramię w ramię". W dużym uogólnieniu można raz jeszcze stwierdzić, że: w społeczeństwach rozwijających się *Impulsywne Czerwone Organizacje* utrzymują się jedynie na obrzeżach legalnej działalności; *Konformistyczny Bursztyn* jest ciągle obecny w agencjach rządowych, w armii, organizacjach religijnych i w publicznych systemach oświaty; *Oranż Osiągnięć* jest dominującym paradygmatem korporacji biznesowych; a *Pluralistyczne Zielone* praktyki organizacyjne coraz mocniej wkraczają nie tylko do świata non-profit, ale również do sektora biznesowego[3].

Poniższa tabela podsumowuje cztery dominujące modele organizacji funkcjonujących w dzisiejszym świecie, ich przełomy i metafory.

---

[2] A. Jeznach, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Helion, Gliwice 2017, s. 11.

[3] F. Laloux, *Pracować...*, s. 50.

Tabela 1. Zmieniające się paradygmaty organizacyjne

Modele organizacji	Obecne przykłady	Kluczowe przełomy	Przewodnia metafora
CZERWONE Organizacje Stałe sprawowanie silnej władzy przez wodza w celu utrzymania żołnierzy w ryzach. Spoiwem organizacji jest lęk. Wysoce reaktywny sposób działania. Koncentracja na krótkoterminowych celach. Bardzo dobrze rozwija się w środowisku chaosu	Mafia Gangi uliczne Plemienne grupy paramilitarne	Podział pracy Władza zwierzchnictwa	Wataha wilków
BURSZTYNOWE Organizacje Wysoce sformalizowane role w hierarchicznej piramidzie. Odgórne dowodzenie i kontrola (co i jak). Stabilność najważniejszą wartością, zapewnianą rygorystycznymi procesami. Przyszłość to powtarzanie przeszłości	Kościół katolicki Wojsko Większość agencji rządowych Systemy szkół publicznych	Formalne role (stabilne i skalowalne hierarchie) Procesy (długoterminowa perspektywa)	Armia
POMARAŃCZOWE Organizacje Celem jest pokonanie konkurencji; osiąganie zysku i wzrostu. Innowacja jest kluczem przewodzenia na rynku. Zarządzanie przez cele (dowodzenie i kontrola nad „co”; wolność w stosunku do „jak”)	Firmy wielonarodowościowe Szkoły społeczne	Innowacje Odpowiedzialność Merytokracja	Maszyna
ZIELONE Organizacje Funkcjonują w klasycznej strukturze piramidy, lecz koncentrują się na kulturze i upełnomocnieniu w celu osiągnięcia nadzwyczajnej motywacji pracowników	Organizacje napędzane kulturą firmy	Upełnomocnienie Kultura oparta o wartości Model interesariuszy	Rodzina
TURKUSOWE Organizacje	?	?	?

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 51.

Konkludując tę część prezentowanej refleksji, można mówić o transformacji organizacji, która jest jednocześnie formą zmiany społecznej.

Dylematy współczesności

Historia i paradygmaty organizacji, zasygnalizowane w pierwszej części rozdziału, wskazują na ich rozwój. Tak, jak wiele obszarów współczesnego życia jest naznaczonych nowymi zmianami, tak trwa ich dalsza ewolucja. Zmiany są stałym elementem, a dziś szczególnie istotne wydają się być te, które wynikają z tzw. „nowej gospodarki". Obecnie używa się pojęcia *turbulencji* na określenie charakteru otoczenia, przez którą rozumie się coraz nowsze zmiany, wzrost szybkości zmian oraz rosnącą ich złożoność. W takich warunkach nasilają się problemy i dysfunkcje w organizacjach, a także zjawisko korupcji[4]. Towarzyszą temu malejące zasoby surowców naturalnych oraz zmiany w środowisku[5].

Najważniejsze cechy „nowego społeczeństwa" i „nowej ekonomii", które kształtują obecny obraz zarządzania i organizacji, to m.in.:

1. Wiedza i kapitał społeczny zastępują stopniowo kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło tworzenia wartości. Są one źródłem produktywności i wzrostu.
2. Dostrzegana jest coraz większa potrzeba rozwoju odpowiednich kultur organizacyjnych opartych na kapitale społecznym, które pozwolą na zrównoważony rozwój w niepewnym, złożonym i zglobalizowanym świecie.
3. Obserwuje się przekształcenie się struktur hierarchicznych opartych na kontroli w nowy świat usieciowionych instytucji, które nazywa się *heterarchią*. Sieci są podstawowym mechanizmem współpracy dla osiągania wysokiej efektywności i innowacyjności oraz adaptacji. Praca ma bowiem charakter coraz bardziej złożony i jest coraz częściej wynikiem współpracy wielu podmiotów.
4. Ekonomika dla aktywów niematerialnych działa inaczej niż w przypadku aktywów materialnych. Przyrost wykorzystania czynnika niematerialnego, takiego jak np. reputacja, prowadzi do wzrostu marginalnych korzyści z tytułu jego użycia. Powoduje to wzrost zainteresowania zarządzaniem elementami miękkimi.

---

[4] Zob. np. J. Kowalczyk, *Odpowiedzialność społeczna. Przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, CeDeWu Sp. z. o.o., Warszawa 2009.

[5] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 12-13.

5. Skróceniu uległ przeciętny „czas życia” organizacji na skutek bardziej zintensyfikowanej konkurencji oraz zmian w technologiach i potrzebach. Czas, przez jaki firma jest notowana na liście Standard & Poor's 500, skrócił się o około 80% – od 75 lat w późnych latach 30. XX w. do 15 lat w 2000 r.
6. Więzi między pracownikami a firmami uległy osłabieniu na skutek dość drastycznych metod zarządzania stosowanych w XX w., zmniejszających zaufanie do korporacji i bezpieczeństwa zatrudnienia, które mogą one zapewnić.
7. Pracodawcy dysponują coraz mniejszą pulą wykwalikowanych talentów przy rozrastających się rozmiarach działalności biznesowej. Skutkiem tego będzie brak kadr w związku z „luką wiedzy” wynikłą z przejścia pracowników z pokolenia tzw. *baby boom* na emeryturę. Ujawnia się także nowa funkcja zarządzania – *zarządzanie ciągłością* wiedzy w organizacji, która związana jest z pracownikami.
8. Zmienia się profil pracownika – eksperta, profesjonalisty, który dzięki swej wiedzy może kreować wartość dla przedsiębiorstwa. Spontaniczne wspólnoty specjalistów, zgodnie z ideą *wikinomii,* dostarczają nowych możliwości dzięki sztuce współpracy przedsiębiorstw, organizacji i jednostek. Zespołowość staje się koniecznością przy projektowaniu i dostarczaniu złożonych produktów i usług.
9. Coraz więcej pracowników pochodzi z *generacji Y,* której styl życia różni się zasadniczo od generacji *baby boomers*. Pozyskiwanie utalentowanych pracowników to ważne wyzwanie dla tych firm, które chcą być dominujące na rynku. Pokolenie Y ma bowiem inne podejście do pracy; zmienia miejsca zatrudnienia częściej, co z punktu widzenia obniżania wartości kapitału ludzkiego stanowi potencjalne źródło strat dla firm. Nowy model pracownika to „wolny najmita”.
10. Zmienia się rola menedżera we współczesnym świecie. Obecna dynamika zmian, chaos, nowe rodzaje ryzyka, torują drogę dla przywództwa, które wymaga wielu różnych kompetencji[6].

Wskazane wybrane przeobrażenia generują potrzebę poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania. Szczególnym wyzwaniem współczesności jest *sustainability*, które rozumiane jest w dwóch znaczeniach: jako zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu oraz z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie

[6] Tamże, s. 12-16.

oraz ich nieciągłości. Dosłownie *sustainable* oznacza trwały, zrównoważony i odnawialny, ale nie tylko w odniesieniu do ekologii. Jak wskazują Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska i Monika Wańtuchowicz: „sustainability – to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego:

1) uczenia się,
2) adaptacji i rozwoju,
3) rewitalizacji,
4) rekonstrukcji,
5) reorientacji

dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu różnych grup”[7].

Jak podkreślają wskazani autorzy, chodzi o zdolność organizacji do autokreacji na kształt *from being to becoming*. *Sustainability* jest oparte na zasadach: holistycznego i stale rozwijającego się spojrzenia na rzeczywistość, refleksji, współpracy, otwartości na zmiany, uczenia się i zaufania. Wspomniani badacze, choć słusznie podkreślają, iż nie istnieje jeden uniwersalny model przedsiębiorstwa „jutra”, formułują *Sustainable enterprise* – koncepcję przedsiębiorstwa „jutra” elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu i kryzysu[8].

Warto podkreślić, że obecnie akcentuje się konieczność kreowania w organizacji kapitału ludzkiego, relacyjnego i strukturalnego, będących składnikami szeroko rozumianego kapitału intelektualnego obejmującego to, co w firmie ma głównie niematerialny wymiar i wpływa znacząco na procesy gospodarowania. W działaniach podejmowanych na rzecz kreowania kapitału intelektualnego nie trudno o popełnienie błędów. Koncentracja na wysokiej efektywności kosztowej powoduje, że pewne innowacje organizacyjne mogą działać w sposób obniżający zdolność do tworzenia wiedzy. Wśród nich można wyróżnić:

– *Hoteling* czyli rezygnację z przestrzeni biurowej w celu obniżenia kosztów. Sprawia to, że wielu pracowników jest skoncentrowanych

[7] Tamże, s. 26-27.

[8] Tamże, s. 27, 29, 300-326.

na mniejszych powierzchniach, co pogarsza warunki pracy, ogranicza warunki dla dobrej komunikacji. Pracownicy przypominają „gości hotelowych”,
- *Lider jako gwiazda*: w niektórych przedsiębiorstwach kultywuje się szacunek dla talentów tylko kluczowych menedżerów. W długim okresie promowanie takich „gwiazd” obniża poziom zaufania pozostałych pracowników i jeżeli nie są oni „wybrańcami” demotywuje i zniechęca do współpracy,
- *Hipokryzja*: w niektórych firmach deklaruje się znaczenie wiedzy i współpracy, ale w praktyce, widocznej w decyzjach o awansach i nagrodach okazuje się, że inne zasady rządzą tymi decyzjami,
- *Wymuszona odgórnie szczerość*: zmuszanie ludzi do wyznawania osobistych spraw w imię „wzajemnego porozumienia” może podważyć zaufanie[9].

Organizacje, jak to już zasygnalizowano, borykają się zatem z licznymi problemami. Część z nich ma swoje źródło w relacjach, jakie zachodzą między pracownikami a pracodawcami. W tym obszarze w literaturze przedmiotu pisze się o zachowaniach nieetycznych, dysfunkcjonalnych, stanowiących syndrom patologii organizacji. W odpowiedzi na nie promuje się idee *etycznej firmy* i *etyki menadżerskiej*, a przede wszystkim *społeczną odpowiedzialność biznesu*[10].

Przyczyny dezorganizacji i patologii społecznej w zakładach pracy można podzielić na pięć zasadniczych grup: społeczno-kulturowe, ekonomiczne, psychiczne, organizacyjne, techniczno-technologiczne. Do zachowań nieetycznych zalicza się m.in.:
- wykorzystywanie przedmiotów i narzędzi pracy w celach osobistych,
- cedowanie pracy na współpracowników, tłumacząc się złym samopoczuciem,
- delegowanie uprawnień, w sytuacjach, które „gwałcą” zasady w organizacji,

---

[9] A.J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006, s. 32 za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability...*, s. 132-134.

[10] Zob. np. E. Stawicka, *Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, red. J. Wołoszyn, Wyd. SGGW, Warszawa 2012, s. 59-66; W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012, R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007 i in.

- „podbieranie" z pracy materiałów i narzędzi,
- zajmowanie się dłużej niż należało jedną sprawą,
- wyjawianie tajemnic służbowych,
- załatwianie prywatnych spraw w pracy,
- ukrywanie własnych błędów,
- zrzucanie winy za niedociągnięcia na inne osoby,
- fałszowanie informacji dotyczących ilości, jakości i czasu trwania pracy,
- kopiowanie programów komputerowych objętych prawami autorskimi,
- niewywiązywanie się w terminie z obowiązków względem podwładnych,
- kradzież pomysłów (łamanie praw autorskich).

Do najczęstszych zjawisk patologicznych występujących we współczesnych organizacjach zalicza się z kolei: nadmierną absencję, zwiększoną płynność załóg, wzrastającą liczbę wypadków przy pracy, wzmożone marnotrawstwo czasu i surowców, zbyt szybkie zużycie maszyn, konflikty i zatargi między pracownikami, załogą i kierownictwem, różne rodzaje działalności nielegalnej i przestępczej, pijaństwo w miejscu pracy, spadek dyscypliny pracy itd.[11]

Większość dostępnych opracowań koncentruje się na działaniach, jakie pracownicy wykonują na szkodę pracodawcy (np. kradzieże, akty sabotażu, wandalizm, prześladowanie współpracowników, wrogie i cyniczne nastawienie, świadczenie pracy niskiej jakości)[12]. Do często opisywanych zachowań należą także: dyskryminacja, nietolerancja, ageizm, mobbing, molestowanie seksualne, wypalenie zawodowe oraz pracoholizm. Literatura i raporty są w tym zakresie bardzo liczne, stąd możliwe jest tylko zasygnalizowanie tego obszaru problemowego[13]. To, co istotne i co należy szczególnie wyartykułować, patolo-

---

[11] S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 32.

[12] Zob. J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.

[13] Zob. np. PARP, *Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach. Analiza czynnikowa wpływu środowiska pracy na zaangażowanie i satysfakcję pracowników na podstawie badania AON Hewitt Najlepsi Pracodawcy 2006-12*, Warszawa 2013; M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007; E. Robak (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, Wyd. Wydz. Zarządz. Polit. Częst., Częstochowa 2015, K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wyd. Naukowe Wydz. Zarządz. UW, Warszawa 2013; W. Drzeżdżon, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2016, t. XIII, s. 97-114;

gie mogą być rozpatrywane zarówno jako efekt walki, jak i skutek dostosowywania się pracowników do organizacji. W środowisku pracy zachodzi bowiem interakcja między kulturą organizacji i predyspozycjami zatrudnionego człowieka. Łamanie norm etycznych ma swoje źródło także w słabości kultury organizacji; chęci powetowania sobie własnych ułomności lub złego traktowania przez pozostałych członków grupy, nadmiarze kar oraz pogoni za zyskiem. Jak wskazuje m.in. Stanisław Kozak, człowiek, który przez dłuższy czas przebywa w danej organizacji, „gubi” gdzieś swoją tożsamość, staje się częścią zespołu. Zdarza się, że zostaje zniewolony w wyniku podporządkowania się społecznym i ekonomicznym wymaganiom życia, staje się brutalny w kontaktach z innymi, zapomina o własnych przekonaniach i ideałach, co może wręcz prowadzić do „zatrzymania” rozwoju osobowości, a także wyzwalać patologiczne mechanizmy oszukiwania i kłamstwa oraz reakcje obronne, takie jak ucieczka, gniew, uzależnienia. Autor ten zwraca ponadto uwagę na zjawisko analfabetyzmu emocjonalnego będącego przeciwieństwem empatii; zachowania nieasertywne w miejscu pracy, takie jak agresja, uległość i manipulowanie, a także na inne zjawiska związane z pracą, jak bezrobocie i emigracja zarobkowa[14].

Przyjąwszy perspektywę temporalną, odnosząc się do rzeczywistości i zasygnalizowanych patologii społecznych w organizacjach, warto przytoczyć główne wnioski pochodzące z raportu Deloitte *Global Human Capital Trends 2019*. Dotyczą one radykalnych zmian, z którymi będą musieli zmierzyć się liderzy biznesowi na całym świecie. Przełomowe przeobrażenia społeczne, polityczne i gospodarcze wymagają bowiem od pracodawców przeniesienia akcentów, tzn. pracownik musi stać się centrum strategii biznesowej. Już w zeszłorocznym raporcie *Global Human Capital Trends* opisano powstanie *firmy odpowiedzialnej 4.0*, czyli organizacji, która uznaje wzrost przychodów i generowanie zysku za kwestie równie istotne, co dbałość o swoje otoczenie i interesariuszy. W 2019 r. naciski, które spowodowały powstanie idei firmy odpowiedzialnej 4.0, jeszcze się nasiliły. Organizacje muszą robić więcej, niż zakłada ich oficjalna misja czy realizowane programy socjalne; muszą nauczyć się działać mądrze i etycznie; ukierunkować się na człowieka. Taki rodzaj działalności zakłada uważną obserwację trendów, kształtujących współczesny świat; inwestowanie w nie i aktywne zarządzanie nimi; stosowanie dobrych praktyk obywatelskich (wewnątrz i na zewnątrz); służenie przykładem innym

A. Pietruszka-Ortyl, *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2/2016, nr 46, s. 438-448 i in.

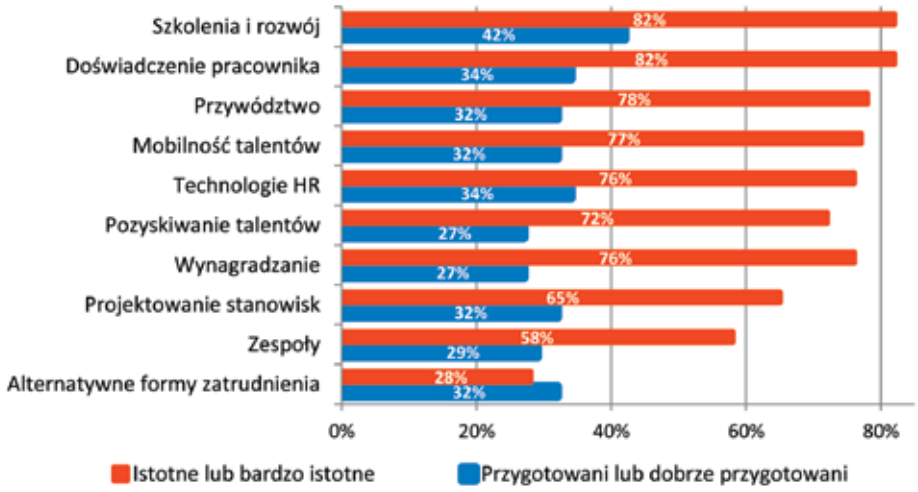
[14] S. Kozak, *Patologie...*, s. 30-36.

i promowanie kultury współpracy na wszystkich szczeblach organizacyjnych. We wspomnianym dokumencie przedstawiono podstawowe zasady uwzględniania czynnika ludzkiego w firmach odpowiedzialnych 4.0, które mogą być przydatne w procesie fundamentalnej zmiany. Poniższych pięć zasad stanowi podstawę „ukierunkowania na człowieka" i służy jako punkt odniesienia przy ocenie podejmowanych działań i decyzji, które mogą mieć wpływ na ludzi:

1. *Cel i sens*: Zarówno organizacja, jak i pracownik powinny mieć poczucie celu i sensu pracy, wiedzieć, że nie chodzi wyłącznie o zysk, ale również o dobro poszczególnych ludzi, klientów i społeczności.
2. *Etyka i uczciwość*: Wykorzystanie danych, technologii i systemów w sposób etyczny, uczciwy i godny zaufania; odpowiednie ustawienie systemów i monitoring decyzji podejmowanych automatycznie, w celu zagwarantowania sprawiedliwości i zapobiegania wykluczeniu.
3. *Rozwój i pasja*: Projektowanie stanowisk pracy, definiowanie pracy i misji w sposób sprzyjający rozwijaniu pasji i poczucia rozwoju osobistego. Tworzenie pracownikom możliwości wykazania się kreatywnością, wyrażenia swojego zdania i wymiany opinii.
4. *Współpraca i więzi osobiste*: Budowanie i rozwijanie zespołów, ukierunkowane na tworzenie więzi osobistych. Uzupełnianie digitalizacji o aspekt ludzkich więzi.
5. *Przejrzystość i otwartość*: Otwarta wymiana informacji, omawianie wyzwań i popełnionych błędów, zarządzanie ukierunkowane na rozwój – zarówno osobisty, jak i zawodowy[15].

Przytoczone zasady działania uzasadniają potrzebę fundamentalnej zmiany. Pomimo jednak wzrostu znaczenia tego zagadnienia, tylko 14% szefów firm w Polsce deklaruje gotowość do prowadzenia biznesu odpowiedzialnego 4.0. Jak zatem ukierunkować działania, by zapewnić ich skuteczność? W celu poszukiwania odpowiedzi na tak sformułowany dylemat organizacji, autorzy raportu wyodrębnili dziesięć istotnych trendów dotyczących kapitału ludzkiego w 2019 roku, zobrazowanych poniżej. Jak wynika z przeprowadzonych badań, polskie firmy zdają sobie sprawę z wagi wszystkich trendów. Niemniej, niemal w każdym przypadku gotowość do zmierzenia się z nimi jest zdecydowanie niższa.

[15] Trendy HR 2019. *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi*. Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019, s. 1-10. Przy opracowywaniu tegorocznych trendów wykorzystano wyniki badania Global Human Capital Trends, obejmującego niemal 10 000 respondentów ze 119 krajów, w tym 300 z Polski.



Wykres 1. Dziesięć istotnych trendów dotyczących kapitału ludzkiego w 2019 r.

Źródło: Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi*. Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019, s. 19.

Organizacje muszą podjąć wyzwanie związane z ukierunkowaniem na potrzeby ludzkie, personalizacją warunków pracy, eliminacją struktury hierarchicznej i wyszukiwaniem przyszłych przywódców spośród zatrudnianych kadr. Zdaniem autorów raportu, *Zmiany i ukierunkowanie na człowieka* to jedyny sposób na przezwyciężenie wyzwań i niepewności, przed którymi staje współcześnie kierownictwo firm i działy HR. Dziesięć przedstawionych trendów wymaga natychmiastowej reakcji organizacji[16].

Pamiętać jednak należy, iż organizacje, aby przetrwać na rynku muszą być niezwykle elastyczne. Nieustannie zachodzące zmiany otoczenia powodują szybkie starzenie się modeli działalności biznesowej, dlatego muszą one ciągle wybiegać w przyszłość. Koncentracja na teraźniejszości nie gwarantuje już bowiem konkurencyjnej pozycji.

Wyzwania przyszłości

Przyjęta w niniejszym rozdziale perspektywa temporalna wymaga wyodrębnienia w jego strukturze także części, która wskazywałaby na przewidywane kierunki rozwoju organizacji. Rozważania na temat przyszłości zawsze zajmowały szczególne miejsce w naukach społecznych. Ze względu na fakt, iż perspektywiczne wyzwania rozwojowe stojące przed organizacjami są wynikiem

[16] Tamże, s. 25-41.

procesów i zjawisk cywilizacyjnych mających już miejsce w gospodarce i społeczeństwie, mogą być rozpatrywane wspólnie, gdyż trudno jest je rozdzielić stawiając wyimaginowaną granicę rozważań teoretycznych. Ze względu na złożoność oraz wielość takich prognoz możliwe jest zasygnalizowanie jedynie wybranych kierunków przewidywanego rozwoju, które ukształtują oblicza nowoczesnych organizacji.

Choć dokładne cechy „nowych organizacji" pozostają nieznane, warto przedstawić choćby domniemane przewidywania na najbliższą przyszłość:

- będą to z pewnością organizacje typu posthierarchicznego, o horyzontalnej strukturze składającej się z grup zadaniowych, w których rolę lidera będzie spełniać nie tylko najwyższy rangą menedżer, ale wszyscy pracownicy;
- będą działać według modelu heterarchicznego, a nie hierarchicznego, podlegając regulacji przez różne swoje elementy, w różnych momentach czasowych, częściej przez sieci oddziaływań między elementami, niż przez któryś z nich z osobna. Sens straci tym samym większość dylematów teorii i praktyki zarządzania takich, jak: sztab czy linia, centralizacja czy decentralizacja, zadania czy ludzie, koszt czy jakość?;
- powszechnie wystąpi zjawisko globalizacji organizacji, a ich struktury umożliwią globalnemu klientowi kontakt handlowy. Ubocznym skutkiem stanie się likwidacja powtórzeń w operacjach i często drastyczna redukcja liczby i kosztów stanowisk kierowniczych. Nastąpi znaczny wzrost standaryzacji organizacji. Wdrożenie tych zmian będzie oznaczać olbrzymi zakres autonomii i zróżnicowania lokalnych jednostek;
- organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej potrzebny do zachowania swojej tożsamości lub raczej będzie ona pozbawiona granic. Generalna tendencja będzie taka, że różnice między wielkimi i małymi organizacjami będą się w wielu przypadkach zacierać. W konsekwencji samo pojęcie „wielkości organizacji" stanie się niejasne i nieużyteczne. Organizacje będą działać według produktu lub usług, a nie według wielkości;
- pracownik przyszłości będzie się w większym stopniu posługiwać mózgiem niż muskułami. Aby był on skuteczny, potrzebna mu będzie duża swoboda i autonomia działania. Pracownik będzie więc traktowany jako specjalista, którzy bierze odpowiedzialność za całą pracę, a nie tylko jej część. W rezultacie dojdzie do zmiany układu sił

i zwiększenia wpływów pracowników kosztem właścicieli i akcjonariuszy;
– w wyniku zmiany modelu organizacji zmieni się także istota samej pracy, gdyż świat gospodarczy i organizacyjny wytworzy i będzie energicznie rozbudowywał nowe poziomy swojego funkcjonowania – sieciowy i wirtualny. Ponadto coraz większa liczba utalentowanych ludzi nie będzie myśleć w kategorii kariery, lecz kolejno pełnionych ról[17].

Zasady, w oparciu o które będą najprawdopodobniej funkcjonować organizacje przyszłości, zobrazowano na rysunku.

14 ZASAD ORGANIZACJI PRZYSZŁOŚCI
1. Małe zespoły rozproszone po świecie
2. Współpraca
3. Przedsiębiorczość wewnętrzna
4. Działa jak mała firma
5. Skupienie na „chcieć" zamiast „potrzebować"
6. Szybkie dostosowywanie
7. Poszukiwanie innowacji
8. Korzystanie z usług „w chmurze"
9. Więcej kobiet na stanowiskach kierowniczych
10. Spłaszczenie struktur
11. Opowiadanie historii sukcesu
12. Promocja nauki
13. Przejście z modelu generowania zysku do tworzenia dobrobytu
14. Rozwój pod kątem oczekiwań przyszłych pracowników

Rys. 2. Czternaście zasad organizacji przyszłości

Źródło: S. Prokurat, *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją rynku pracy*, Wyd. HELION, Gliwice 2016, s. 100.

Liczne i różnorodne są zatem prognozy badaczy dotyczące wyzwań, z jakimi organizacje będą musiały zmierzyć się w przyszłości. Choć, jak to podkreślono, dokładne cechy „nowych organizacji” pozostają nieznane, przedstawia się choćby domniemane ich wizje posługując się coraz częściej m.in. językiem metafor. W tym kontekście pisze się o np.: *kameleonie*, *koniczynie*, *pajęczynie* i wielu innych.

Kameleon nie uchodzi za piękne zwierzę. Ze swoją skórą, rogami, kolczastym grzbietem i wyłupiastymi oczami, które poruszają się w różnych kierunkach, przypomina bardziej okrutny wybryk natury. Jednak w rzeczywistości wybrykiem dla kameleona są jego ofiary i drapieżniki, gdyż zwierzę to jest doskonale wyposażone w system zapewniający przeżycie; potrafi ono nieustan-

[17] J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008, s. 274-277.

nie przystosowywać się do swojego środowiska[18]. Metafora ta doskonale wskazuje kierunek dalszego rozwoju zakładów pracy, które muszą przekształcać się w organizacje zdolne do adaptacji w burzliwym otoczeniu.

Warto dodać, iż funkcjonuje również metafora *przerażonego kameleona*, przy czym „przeżyją" tylko przerażone, ale za to odważne organizacje-kameleony[19].

Nie jest to jedyny taki obrazowy przykład.

Charles Handy posługuje się bowiem metaforą *koniczny*. W koncepcji tego autora, pierwszy liść koniczyny reprezentuje podstawowych pracowników nowoczesnej organizacji – najważniejszy trzon zawodowy, który składa się z wykwalifikowanych fachowców, specjalistów, inżynierów, menedżerów posiadających całą wiedzę organizacyjną. Troska o nich oznaczać będzie wysokie uposażenia i nagrody, w zamian za które organizacja będzie wymagać długiej i wytężonej pracy oraz dyspozycyjności. To właśnie te osoby ukształtują organizację przyszłości dzięki ogromnemu zaangażowaniu i jednocześnie uzależnieniu się od niej. Zwiększający się zakres odpowiedzialności takich pracowników będzie powodował rosnące koszty ich zatrudnienia, a jednocześnie malejącą liczbę tego typu fachowców. Z reguły więc organizacje, które osiągną sukces i zwielokrotnią swoje obroty, zmniejszać będą przy tym liczebność tych pracowników. Wynikiem takiego podejścia będzie z jednej strony „odchudzanie" organizacji, z drugiej zaś zlecanie zadań tradycyjnie realizowanych przez pracowników podstawowych. Drugi liść koniczyny tworzyć będzie grupa pracowników kontraktowych, osób fizycznych, specjalistów i ekspertów wynajmowanych z zewnątrz. Ten liść tworzyć mogą również inne organizacje, często mniejsze niż zleceniodawcy, mające własną strukturę koniczyny, zasadniczy trzon i kontrahentów. Przypominać to będzie świat organizacji zbudowany na kształt chińskich pudełek lub matrioszek. Bez względu na to, czy będą to osoby fizyczne, czy organizacje, zasada wynagradzania pozostanie taka sama – liczyć się będzie wynik, za który należy się honorarium, a nie czas pracy. Trzecim listkiem koniczyny będzie elastyczna siła robocza potrzebna do wykonywania zadań pomocniczych, czyli wszyscy pracownicy niepełnoetatowi i tymczasowi,

---

[18] D. Miller, *Organizacja przyszłości: Kameleon w swej całej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 139; B.R. Kuc, *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, EMENTON, Warszawa 2015, s. 96.

[19] Zob. P. Płoszajski (red.), *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.

którzy stanowią najbardziej dynamicznie rozwijający się segment rynku pracy. Od ludzi tych niewiele się będzie oczekiwać i niewiele się da w zamian[20].

Symbolicznym przykładem/wizją zakładu pracy w przyszłości jest także organizacja przyjmująca metaforę *pajęczyny* tj. „promieniująca" od lidera (centrali) na kształt sieci pająka. Cechą charakterystyczną struktury pajęczej jest brak zarówno „dołu", jak i „góry", a w konsekwencji odrzucenie tradycyjnych, hierarchicznych powiązań i zastąpienie ich nieformalną siecią relacji. W takiej organizacji w pełni ma szansę ziścić się wzór na efektywność organizacji Ch. Handy'ego: „I 3" (tj. Inteligencja × Informacja × Idee). W organizacji potrójnego „I" strategicznym zasobem jest wiedza, wszyscy (nawet maszyny) opłacani są za pracę i myślenie[21]. Warto też dodać, iż zdaniem tego autora przedsiębiorstwo przyszłości oparte będzie na formule ½ × 2 × 3, zgodnie z którą liczba zatrudnionych spadnie o połowę, ich płaca dwukrotnie wzrośnie, a praca będzie trzykrotnie bardziej wydajna[22].

Zakwestionowaniu dotychczasowych paradygmatów zarządzania i ich starych reguł towarzyszy już rozpoczęty proces poszukiwania nowych wzorców działania organizacji, które chcą uzyskać w przyszłości przewagę konkurencyjną. Nie ma wątpliwości, iż aby osiągnąć ten cel muszą one, poza koncentracją na zysku, zadbać o swoich pracowników. Intensywne eksponowanie roli wiedzy w rozwoju nowoczesnych organizacji nieuchronnie prowadzi do przewartościowania w nich roli człowieka. Pracownicy, jako generatorzy i dysponenci wiedzy, traktowani być powinni jako kluczowy, podmiotowy kapitał zdolny do inteligentnego, szybkiego, elastycznego reagowania o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym[23]. Stwierdzenie to umożliwia wyartykułowanie szczególnej roli procesów edukacyjnych. Ponadto w organizacjach nowego typu wyodrębnia się kwestia równoważenia sfery zawodowej i osobistej pracowników, dbania o ich zdrowie fizyczne i psychiczne, zapobiegania występowaniu chorób zawodowych oraz niwelowania skutków stresu. Problemy te, w połączeniu z funkcjonującymi już terminami *zdrowych organizacji*[24]

---

[20] R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 168-169 za: J. Puchalski, *Podstawy nauki...*, s. 271-273.

[21] Cyt. za: J. Puchalski, *Podstawy nauki...*, s. 274.

[22] Tamże, s. 274, 280.

[23] J.M. Moczydłowska, *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości" jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, ZN WSH „Zarządzanie", 2015 (2), s. 29-30.

[24] Zob. R. Beckhard, *Zdrowa organizacja*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard..., s. 358-360.

i *spieszących się organizacji*[25], dostarczają wielu interesujących przesłanek badawczych.

W odniesieniu do wyzwań stojących przed organizacjami przyszłości oraz zmian w zarządzaniu pracownikami, podkreślić należy konieczność oparcia ich funkcjonowania na trzech powiązanych ze sobą filarach:

1) Personalizacji (pracy na miarę) czyli segmentacji zasobów ludzkich; personalizowania głównych elementów umowy i sposobu wykonywania pracy; prowadzenia zróżnicowanych inwestycji finansowych zwłaszcza w pracowników posiadających kluczowe kompetencje i talenty, którzy wypracowują główną wartość dodaną.
2) Samodzielności pracowników (polegania na sobie) czyli umożliwiania im rozwoju kompetencji; planowania przyszłości pod kątem zawodowym i finansowym; prowadzenia zdrowego trybu życia.
3) Zwinności organizacyjnej (elastyczności) czyli rozwoju liderów, struktur wynagradzania, funkcji działów personalnych, stylu zarządzania, wdrażania wewnętrznych programów pracowniczych oraz samych organizacji w taki sposób, aby były bardziej elastyczne, łatwiej się adaptowały i lepiej odpowiadały na ciągle zmieniające się globalne warunki biznesowe[26].

W nawiązaniu zwłaszcza do ostatniego ze wskazanych filarów dodać można, iż zmiana praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (tabela 2) oraz nowy styl zarządzania polegać przede wszystkim powinny na elastycznym podejściu do natury wykonywanych zadań i roli, jaką praca odgrywa w perspektywie różnych etapów życia zawodowego pracowników. Oprzeć je zatem należy na wspieraniu ich we wszechstronnym, profesjonalnym rozwoju, a jednocześnie na usuwaniu barier organizacyjnych, tak aby byli oni jak najbardziej zaangażowani i zmotywowani. Nie ma również wątpliwości, iż elastyczne warunki pracy wymagają większego zaufania do pracowników oraz wysokich kompetencji zarządczych kadry kierowniczej[27], dlatego w literaturze przedmiotu obecny jest już termin *organizacji opartej na zaufaniu*[28].

---

[25] Zob. np. A. Pluta, *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2018 i in.

[26] K. Tadeusiak-Jeznach, A.N. Gryczko, *Nowy świat pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa (b.r.w.), s. 17, http://analizy.mpips.gov.pl/images/sto-ries/publ_i_raporty/Rownosc_szans/nowy_swiat_pracy.pdf (14.02.2016).

[27] Tamże, s. 5-20.

[28] Zob. M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków 2010.

Tabela 2. Zmiana praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Przeszłość	Przyszłość
Pracownik	
Mężczyzna	Kobieta
Baby boomer	Generacja X/generacja Y
Zorientowany na karierę	Work-Life Balance
Kontrola wyników, zachowań	Kontrola społeczna, zaufanie
10 lat z jednym pracodawcą, stabilność	3 lata z jednym pracodawcą, czasowe związki
Hierarchicznie zorganizowany	Zorganizowany w zespołach
Pracodawca	
Biuro	Wirtualny kontakt, telepraca
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacje
Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	
Praktyki lokalne	Praktyki globalne
Restrukturyzacja	Zarządzanie ciągłością wiedzy, zarządzanie talentami
Hierarchiczna organizacja	Spłaszczona organizacja
Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Umiejętności	Kompetencje
Płaca	Całkowite wynagrodzenie
Taktyczne	Strategiczne
Dane/informacje	Wiedza/inteligencja
Zbieranie danych/raportowanie	Raportowanie/przewidywanie

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 25.

Za jedną z najistotniejszych prognoz dotyczących kierunków rozwoju organizacji wskazać natomiast można wspomniany już w niniejszym rozdziale Ewolucyjny Turkus. W kontekście przyszłości organizacji F. Laloux stawia bowiem pytanie „Czy jesteśmy w stanie stworzyć organizacje wolne od patologii,

które nazbyt często pojawiają się w miejscu pracy? Wolne od polityki, biurokracji i wewnętrznych kłótni; wolne od stresu i zawodowego wypalenia; wolne od rezygnacji, niechęci i apatii; wolne od pozowania na górze struktury i harowania na dole? Czy jest możliwe ponowne wymyślenie organizacji, wynalezienie nowego modelu, który uczyni pracę produktywną, sensowną i dającą spełnienie? Czy potrafimy stworzyć miejsca pracy z «duszą»: szkoły, szpitale, firmy, organizacje non-profit, gdzie nasze talenty mogą rozkwitać, a nasz zawód jest szanowny i potrzebny?"[29].

Być może przynajmniej częściową odpowiedzią na zasygnalizowane dylematy stanie się właśnie *organizacja turkusowa*, której odpowiada metafora *żywego systemu*. W Polsce, jako pierwszy o tej idei – porównywanej do zarządzania bez kija i marchewki – opowiadał już w połowie lat 90. Andrzej Jeznach (autor książki *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy* we współpracy z Wojciechem Eichelbergiem). Drugą osobą, która obecnie najsilniej popularyzuje ten termin jest autor *Doktryny jakości* Andrzej J. Blikle. Prezentacji koncepcji i zasad działania Turkusowych Organizacji oraz próbę oceny możliwości ich wdrożenia podjęła także m.in. Anna Pluta[30].

Funkcjonowanie organizacji turkusowych opiera się na trzech filarach/przełomach:

1. *samozarządzanie*: z użyciem systemu opartego na relacjach między pracownikami, bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu,
2. *pełnia*: dotychczasowe organizacje zazwyczaj promowały wąską „zawodową" tożsamość i wymagały zostawiania takich aspektów osobowości pracownika, jak te o charakterze emocjonalnym, intuicyjnym i duchowym, w domu. Chodzi tu na przykład o ukrywanie wątpliwości czy słabości. Organizacje Turkusu rozwinęły konsekwentny zbiór praktyk, które wręcz zachęcają, by ludzie powrócili do „wewnętrznej pełni" i wnieśli do pracy wszystko, co składa się na ich osobowość,
3. *cel ewolucyjny*: Organizacje Turkusu postrzegane są jako byty posiadające własne życie i poczucie własnego kierunku. Zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji są zapraszani, żeby wsłuchiwać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce stać się organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi.

---

[29] F. Laloux, *Pracować*..., s. 21.

[30] Zob. np.: A. Pluta, *Organizacja Turkusu – możliwości i problemy wdrożenia*, „Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom. Seria: Gospodarowanie kapitałem ludzkim", red. M. Młokosiewicz, 2016, nr 10, s. 107-126.

Każdy z tych „przełomów” objawia się w formie wielu konkretnych codziennych praktyk, które odbiegają od tradycyjnie zaakceptowanych metod zarządzania[31].

Jak zbudować Turkusową Organizację lub uzyskać taki odcień funkcjonowania w organizacji, która już działa, ale na zasadach tradycyjnych? Przede wszystkim konieczne jest wdrożenie dziesięciu praktyk, wśród których znajdują się:

- „nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć,
- nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,
- unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy,
- nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia,
- nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej,
- nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza,
- nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu,
- nie mów, że ktoś jest zły – mów jak ty się z tym czujesz (tzw. «komunikat ja»),
- nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji,
- nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem”[32].

Jak wskazuje A.J. Blikle: „Droga do turkusu i jakości nie jest jednak prosta, wymaga cierpliwości i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie daje się uniknąć. Wymaga nie tylko wdrożenia nowych zasad, zwyczajów i nawyków, ale też – co najtrudniejsze – porzucenia tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni. Najogólniej rzecz ujmując, zbudowanie turkusowej organizacji wymaga pracy nad trzema dopełniającymi się paradygmatami:

1. Turkusowa cywilizacja pracy.
2. Turkusowa struktura organizacyjna.
3. Turkusowa kultura jakości”[33].

Wdrożenie tej idei do codziennej praktyki funkcjonowania jest zatem możliwe, jednak trudne do realizacji i szybkiego rozprzestrzenienia się. Wyda-

---

[31] F. Laloux, *Pracować...*, s. 72-73.

[32] A.J. Blikle, *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji* (wyd. II turkusowe), Warszawa 2016, s. 41-42. Wszystkie wymienione zalecenia znajdą wyjaśnienia w dalszych częściach książki.

[33] Tamże, s. 41.

je się natomiast, iż stanowić będzie kolejny etap rozwoju organizacji w „wehikule czasu"; następną fazę ich ewolucji.

Zakończenie

Konkludując prezentowaną refleksję podkreślić należy, iż aby działać i rozwijać się, każda organizacja musi przystosować się do otoczenia i czasu historycznego, w którym funkcjonuje. Te dwa czynniki silnie determinują ich funkcjonowanie i wypełnianie misji w systemie społeczno-gospodarczym, do realizacji której zostały one powołane. Warto zaznaczyć, iż wiele funkcjonujących obecnie organizacji niewiele jeszcze różni się strukturą i metodami działania od tych, które istniały kilkadziesiąt lat temu. Jednocześnie także w praktyce życia gospodarczego funkcjonują równolegle, obok siebie, zarówno organizacje o tradycyjnym stylu funkcjonowania, jak i te będące na etapie przemian polegających na wdrażaniu nowoczesnych paradygmatów zarządzania. Nieustający proces ich transformacji nie pozostaje bez wpływu na jednostki, jak i na całe społeczeństwo.

Bibliografia

1. Blikle A.J., *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji* (wyd. II turkusowe), Warszawa 2016.
2. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
3. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków 2010.
4. Drzeżdżon W., *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2016, t. XIII.
5. Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.
6. Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
9. Jeznach A., *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Helion, Gliwice 2017.
10. Klincewicz K. (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wyd. Naukowe Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2013.
11. Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.

12. Kowalczyk J., *Odpowiedzialność społeczna. Przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, CeDeWu Sp. z. o.o., Warszawa 2009.
13. Kozak S., *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009.
14. Kuc B.R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, EMENTON, Warszawa 2015.
15. Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016.
16. Miller D., *Organizacja przyszłości: Kameleon w swej całej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
17. Moczydłowska J.M., *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, ZN WSH „Zarządzanie”, 2015 (2).
18. PARP, *Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach. Analiza na czynnikowa wpływu środowiska pracy na zaangażowanie i satysfakcję pracowników na podstawie badania AON Hewitt Najlepsi Pracodawcy 2006-12*, Warszawa 2013.
19. Pietruszka-Ortyl A., *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2/2016, nr 46.
20. Pluta A., *Organizacja Turkusu – możliwości i problemy wdrożenia*, „Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom. Seria: Gospodarowanie kapitałem ludzkim”, red. M. Młokosiewicz, 2016, nr 10.
21. Pluta A., *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2018.
22. Płoszajski P. (red.), *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
23. Prokurat S., *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją rynku pracy*, Wyd. HELION, Gliwice 2016.
24. Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, WSO Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008.
25. Robak E. (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, Wyd. Wydz. Zarz. Polit. Częst., Częstochowa 2015.
26. Stawicka E., *Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, red. J. Wołoszyn, Wyd. SGGW, Warszawa 2012.
27. Tadeusiak-Jeznach K., Gryczko A.N., *Nowy świat pracy*, MPiPS, Warszawa (b.r.w.), http://analizy.mpips.gov.pl/images/sto-ries/publ_i_raporty/Rownosc_szans/nowy_swiat_pracy.pdf (14.02.2016).
28. Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi*. Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019.
29. Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.

Organizations in the temporal perspective – "time machine"

SUMMARY

Organizations are an important field of social scientific studies; this is why the need to consider them should not surprise anyone. The aim of the reflections presented in the following chapter is to present organizations in the temporal perspective, in the "time machine" mentioned in the title. The structure of the paper is as follows: firstly, the paradigms of management are shown against the historic background, then there are the contemporary dilemmas and future challenges. At each of the stages, organizations experience different problems and phenomena that determine the direction of their social evolution. These selected issues have been the subject of this paper.

EDWIN TYTYK
Politechnika Poznańska, Poznań

Współczesne środowiska pracy – kierunki zmian

Słowa kluczowe: środowisko pracy, organizacja pracy, humanizacja techniki, ergonomia, zmiany

Key words: work environment, work organization, humanizing of technology, ergonomics, changes

Streszczenie: W rozdziale zawarto rozważania dotyczące podstawowego celu istnienia wielu organizacji. Jest nim wykonywanie pracy, dzięki czemu mogą być zaspokajane różne potrzeby. Ten rodzaj aktywności ludzkiej zwykle kojarzy się z wytwarzaniem dóbr materialnych oraz z szeroko pojętymi usługami i polega na korzystaniu z różnych środków technicznych, które pracę ułatwiają lub wręcz umożliwiają jej wykonanie. Korzystanie ze środków technicznych i realizowanie określonych technologii prowadzi do specyficznego ukształtowania środowiska pracy. Warunki środowiska pracy oraz jej organizacja mogą mieć negatywny wpływ na zdrowie człowieka oraz efekty jego działania w pracy i poza pracą. Mogą także degradować środowisko zewnętrzne, czyli przyrodnicze. Na tle faktów historycznych opisujących zmiany w procesach pracy ukazano narodziny i rozwój paradygmatu humanizacji techniki i organizacji pracy. Interdyscyplinarna nauka, ergonomia, rozwijana od połowy XX wieku (a zainicjowana w roku 1857 przez Wojciecha B. Jastrzębowskiego) rozwiązuje problemy dotyczące środowiska i warunków pracy, powstające także na współczesnym poziomie rozwoju techniki. Problemy te daleko wykraczają poza obszar nakreślony na początku rozwoju ergonomii i obejmują w zasadzie wszystkie aspekty życia ludzi w cywilizacji zdominowanej przez technikę w okresie czwartej rewolucji przemysłowej (Industry 4.0). W końcowej części rozdziału przedstawiono listę 16 współczesnych problemów powstałych wskutek określonego kierunku rozwoju techniki i form organizacji pracy.

Wprowadzenie

Banalnie dziś brzmiący slogan „praca stworzyła człowieka", sformułowany przez Fryderyka Engelsa w roku 1883[1] nie jest tak archaiczny, jak mogłoby się wydawać. Mało tego – dzieło „tworzenia człowieka" nie jest bynajmniej zakończone. Trafniejsze jest spostrzeżenie, że praca – i warunki, w których jest wykonywana – tworzą człowieka w określony sposób i w określonym kierunku. Warto zauważyć, że w pracy i w określonych warunkach tworzonego tam środowiska spędzamy ok. połowy naszego dorosłego, świadomego życia: 8 godz. praca i 8 godz. odpoczynek po pracy (8 godz. snu jest okresem życia poza świadomością).

Faktem jest, że wykonywanie pracy, jako świadome i celowe działanie mające przynieść określony wytwór lub usługę, jest charakterystyczną cechą ludzi, gdyż żadnemu zwierzęciu tej cechy przypisać nie można. Praca ludzka jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych: fizyki, fizjologii, psychologii, ekonomii, socjologii, pedagogiki, filozofii – więc wiedza ta ma charakter wybitnie interdyscyplinarny. Teoretyczną nadbudową tworzącą filozoficzne uogólnienia dotyczące pracy ludzkiej jest prakseologia, zwana też ogólną teorią sprawnego działania, gramatyką czynu, logiką czynu lub nauką o sprawnej robocie. Jej twórcą był prof. Tadeusz Kotarbiński (1886-1981), autor fundamentalnego dzieła pt. *Traktat o dobrej robocie*. Nieco inny nurt prakseologii, zbieżny z problematyką ekonomiczną, rozwijał urodzony we Lwowie ekonomista i filozof, Ludwig Heinrich Edler von Mises (1881-1973).

Tadeusz Kotarbiński pojęciem „roboty" nazywał każdą celową działalność ludzką, niezależnie od jej fizycznego lub umysłowego charakteru. Zaproponował on bardzo ogólną definicję: „praca jest to wszelki splot czynów (w poszczególnym przypadku pasmo czynów), mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym", czyli takim, których niezaspokojenie „grozi złem tej miary, co utrata życia, zdrowia, źródeł utrzymania, wolności osobistej, pozycji społecznej, czci, spokoju sumienia, życzliwości istot kochanych, radości życia itp."[2]

Praca ludzka jest to działalność społeczna. Oznacza to, że jest ona wykonywana przez określony zespół ludzi realizujący zaplanowane dzieło, a każdy z członków tego zespołu wykonuje przydzielone mu zadania, stanowiące fragment całego dzieła. Te cząstkowe działania muszą być odpowiednio zhar-

---

[1] F. Engels, *Dialektyka przyrody* [Dokument elektroniczny] XI 2003, https://www.marxists.org/polski/marks-engels/1883/dial_prz/index.htm (01.04.2020).

[2] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 80.

monizowane (powiązane logicznie i czasowo), a więc – zorganizowane, aby przebiegały sprawnie, zgodnie z zaleceniami prakseologii. Według *Słownika wyrazów obcych* PWN, organizacja jest to:

a) grupa ludzi mających wspólny plan, program, zadania; instytucja społeczna, partyjna itp.,
b) sposób zorganizowania czego, forma, system; organizowanie, urządzanie czego,
c) struktura, budowa (substancji, organizmu)[3].

Organizacja w znaczeniu a) lub b) może być zatem nazwana zakładem pracy, przedsiębiorstwem, instytucją. Aby praca przebiegała sprawnie i przynosiła oczekiwane efekty, powinna być wykonywana przez kompetentnych ludzi, używających we właściwy sposób odpowiednich środków technicznych, a ponadto powinna przebiegać w sprzyjających warunkach zewnętrznych. Trudno sobie wyobrazić (zwłaszcza dziś) sprawnie przebiegającą pracę wykonywaną bez wspomagania jakimikolwiek narzędziami, maszynami czy innymi środkami technicznymi[4]. Wymienione obiekty techniczne muszą być przystosowane do używającego ich człowieka, czyli muszą charakteryzować się odpowiednim poziomem tzw. jakości ergonomicznej. Zewnętrzne, środowiskowe warunki pracy są kształtowane przede wszystkim przez stosowaną technologię i urządzenia techniczne (maszyny, narzędzia, aparaty technologiczne, obiekty budowlane itp.), a w znacznie mniejszym stopniu przez czynniki pochodzące ze środowiska przyrodniczego. Wraz ze zmianami zachodzącymi w budowie i funkcjach obiektów technicznych, zmieniają się formy organizacji oraz warunki środowiska pracy, przy czym te zmiany mogą być pozytywne, jak i negatywne dla człowieka jako indywiduum oraz dla społeczeństwa.

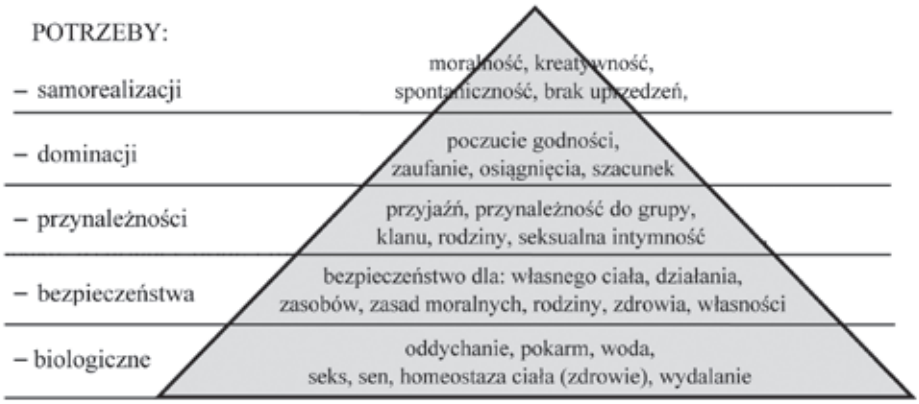
Praca jako sposób zaspokajania potrzeb

Formy pracy ludzkiej ulegały zmianom wraz z formami organizacji społeczeństw oraz zmianami wynikającymi z rozwoju techniki i organizacji wytwarzania. Tempo tych zmian, zwłaszcza w ostatnich dwóch wiekach, dzięki sprzężeniu techniki z nauką, ulega ciągłemu przyspieszeniu. Ustawicznie rośnie wydajność pracy, jej efektywność ekonomiczna, sprawność maszyn i innych urządzeń technicznych, ale nierównomiernie w skali globalnej. Dla

[3] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 533.

[4] E. Tytyk, *Ewolucja form pracy i jej konsekwencja – humanizacja techniki*, [w:] *Zastosowania ergonomii. Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2018 roku*, red. J. Charytonowicz, Wyd. Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, Oddział we Wrocławiu, Wrocław 2018, s. 13.

przykładu: w Unii Europejskiej, liczącej ok. 515 mln ludzi (8% światowej populacji) wytwarzane jest 20% światowej produkcji (PKB)[5]. Jednocześnie niebezpiecznie rośnie zapotrzebowanie na zasoby wyczerpywalne: surowce i energię. Faktem jest, że rośnie też zdolność do zaspokajania ludzkich potrzeb – tych rozpoznanych, lecz także rośnie zapotrzebowanie na zaspokojenie zupełnie nowych, nieznanych wcześniej potrzeb. Jedynym racjonalnym sposobem zdobywania środków na zaspokajanie potrzeb jest praca ludzka (bazowanie na tzw. bogactwach naturalnych: ropie, gazie, węglu, rudach metali jest działalnością krótkowzroczną, nieuchronnie prowadzącą do katastrofy ekonomicznej i ekologicznej z powodu wyczerpywalności źródeł). Aby praca przebiegała zgodnie z rekomendacjami prakseologii, musi być wykonywana przez wykwalifikowanych i zmotywowanych ludzi, korzystających z odpowiednio dostosowanych do nich środków technicznych, w korzystnym dla ludzi środowisku i w racjonalnie zorganizowany sposób.



Rys. 1. Piramida Maslowa – hierarchia potrzeb ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.H. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1964.

Mechanizm zaspokajania potrzeb ludzkich opisał amerykański psycholog Abraham Harold Maslow (1908-1970). Jest to postać trójkąta lub piramidy (rys. 1), gdzie na najniższym poziomie plasują się potrzeby fizjologiczne:

[5] G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński Media Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 47.

oddychania, jedzenia, picia, seksu, snu, równowagi biologicznej, wydalania. Niespełnienie tych potrzeb jest równoważne z niemożnością przeżycia (zwłaszcza w skali gatunku biologicznego), zatem pierwszy poziom aktywności ludzkiej (pracy) musi być ukierunkowany na zaspokojenie tych właśnie potrzeb. Gdy potrzeby pierwszego poziomu zostają zaspokojone, pojawiają się potrzeby wyższego rzędu. Na drugim poziomie pojawiają się potrzeby bezpieczeństwa: dla własnego ciała, dla rodziny, zapewnienia materialnych środków przeżycia, zachowania zdrowia, zabezpieczenia środków własności osobistej. Zapewnienie potrzeb drugiego poziomu generuje – wg A. Maslowa – potrzeby trzeciego poziomu: akceptacji, przynależności i miłości. Na czwartym poziomie ujawniają się potrzeby dominacji: uznania i szacunku, poczucia własnej wartości, zaufania, osiągnięć. Na szczycie piramidy znajduje się potrzeba tzw. samorealizacji: moralności, twórczości, spontaniczności, innowacyjnego rozwiązywania problemów, braku uprzedzeń, akceptacji własnej osoby.

W rzeczywistości potrzeby z różnych pięter piramidy nie są rozdzielne; mogą występować w różnych konfiguracjach (np. artysta może tworzyć dzieła spełniając potrzebę samorealizacji, nawet gdy nie zaspokoił wszystkich potrzeb egzystencjalnych)[6]. Prawdopodobnie nie istnieje możliwość zaspokojenia wszystkich ludzkich potrzeb i trudno przewidzieć, jak będą się te potrzeby kształtowały w przyszłości (apetyt rośnie w miarę jedzenia). Można jednak przyjąć jako aksjomat, że zaspokojenie potrzeb nie byłoby możliwe bez wspomagania ludzkiej pracy techniką.

Narodziny i rozwój idei humanizowania pracy

Praca w społeczeństwach pierwotnych była zapewne w dużej mierze działalnością indywidualną, nakierowaną na zdobycie pożywienia oraz na przetrwanie (obrona, zapewnienie bezpieczeństwa i elementarnych warunków do życia). Wytwarzane narzędzia i techniczne udogodnienia służyły ich wytwórcom, więc ci, którzy wykonywali skuteczniejsze i technicznie lepsze artefakty, mieli większe szanse przeżycia i lepsze warunki egzystencji (tab. 1 poz. 1).

[6] E. Tytyk, *Ewolucja form pracy i jej konsekwencja...*, s. 14.

Tabela 1. Etapy ewolucji człowieka pracującego

Lp.	Forma pracy	Cechy charakterystyczne	Okres dominacji
1	zaspokajanie własnych potrzeb biologicznych	kultura zbieracko-łowiecka, *homo habilis* (człowiek zręczny), wytwarzanie i stosowanie narzędzi kamiennych	czasy prehistoryczne, paleolit, 2,5 miliona lat, Tanzania, Afryka
2	niewolnictwo, feudalizm	człowiek wyłącznie jako źródło energii, na równi ze zwierzętami, bez praw obywatelskich; praca jako przymus, kara „niebios", obowiązek wobec pana	antyczna Grecja, Cesarstwo Rzymskie, wczesne średniowiecze
3	praca rzemieślnicza	ograniczona ilość własnych prostych środków wytwórczych, niewielka skala produkcji, dbałość o wysoką jakość i indywidualny styl wyrobów	od średniowiecza europejskiego (wieki V-XIV)
4	praca najemna – produkcja przemysłowa	brak własnych środków produkcji, człowiek jako żywy dodatek do maszyny, „tayloryzm", skrajna fizyczna eksploatacja ludzi, duża skala produkcji, wyroby dla anonimowych użytkowników	Europa, Ameryka, Azja, wiek XIX, początek wieku XX
5	początki humanizowania pracy	zwrócenie uwagi na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, szacowanie kosztów wypadków	Początki: USA, Wielka Brytania, pierwsza połowa XX wieku
6	rozwinięta humanizacja pracy	spełnianie wymagań ergonomii: korzystanie z wiedzy fizjologów, antropologów, psychologów i lekarzy przy tworzeniu miejsc pracy	druga połowa XX wieku, początek XXI wieku
7	pełna humanizacja pracy	praca jako świadomy i niewymuszony wybór, jako sposób samorealizacji człowieka, „turkusowe" organizacje pracy	przyszłość (?)

Źródło: E. Tytyk, *Metodologiczne podstawy inżynierii ergonomicznej*, [w:] *Inżynieria ergonomiczna. Teoria*, red. E. Tytyk, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2011, s. 10.

Zmiana trybu życia z nomadycznego na osiadły i miejski (ok. 7-8 tys. lat p.n.e.) spowodowała konieczność wytwarzania rzeczy technicznych nie tylko na potrzeby indywidualne, lecz także jako towar wymienny – za żywność, która w miastach nie była wytwarzana w dostatecznej ilości. Powolny rozwój techniki i form pracy rzemieślniczej trwał długo, bo do czasów europejskiego średniowiecza (tab. 1 p. 2-3).

Praca fizyczna nie była szanowana i doceniana; wykonywali ją niewolnicy (np. w antycznej Grecji) oraz chłopi feudalni i rzemieślnicy (w średniowieczu), którzy stanowili najniższą klasę społeczną. W religii chrześcijańskiej, która dominowała w Europie, praca była traktowana jako kara za grzechy: „przeklęta niech będzie ziemia z twego powodu; z trudem będziesz zdobywał od niej pożywienie dla siebie po wszystkie dni twego życia. Cierń i oset będzie ci rodziła, a przecież pokarmem twym są płody roli. W pocie więc oblicza twego będziesz musiał zdobywać pożywienie..."[7]. Odłamy chrześcijaństwa, które wyłoniły się w wyniku reformacji w XVI wieku (np. luteranizm, kalwinizm, protestantyzm) nie traktowały już pracy jako kary boskiej, lecz jako formę przejawiania religijności. W tym można się dopatrywać przyczyn wysokiego etosu pracy i zamożności społeczeństw w krajach, w których dominuje religia protestancka.

Istotna zmiana w wartościowaniu pracy ludzkiej nastąpiła dopiero po przejściu z rzemieślniczego sposobu wytwarzania na przemysłowy i powstania kapitalizmu, gdy za pracę najemną należało płacić pieniędzmi (tab. 1 p. 4). Praca ludzka stała się wartością nie tylko użyteczną, moralną, lecz także ekonomiczną. Ludzie świadczący pracę nie dysponowali jednak środkami technicznymi umożliwiającymi jej wykonanie. Towarem stały się życie, zdrowie i kondycja fizyczna człowieka. Sytuacja taka rodziła duże dysproporcje ekonomiczne i społeczne między właścicielami środków produkcji a pracownikami najemnymi. Jednak nie względy etyczne i moralne były przyczyną zwrócenia uwagi na położenie ludzi pracujących, lecz – paradoksalnie – potrzeby wojska spowodowały stopniowe humanizowanie warunków pracy.

W roku 1833 w Wielkiej Brytanii odbywał się pobór rekrutów do wojska, lecz nie można było skutecznie go przeprowadzić z powodu złej kondycji zdrowotnej młodych mężczyzn. Było to spowodowane faktem, że pracowali oni od wieku dziecięcego w manufakturach, gdzie panowały bardzo złe warunki pracy, a dzienny czas pracy wynosił kilkanaście godzin. Niska płaca nie wystarczała na zakup odpowiedniej ilości i jakości pożywienia oraz zapewnienie higienicznych warunków zamieszkania. Potrzeby wojska spowodowały, że powołano urząd Królewskich Inspektorów Pracy, którzy mieli uprawnienia do kontroli warunków pracy i zmuszania właścicieli fabryk do (początkowo) skracania dziennego czasu pracy. Inna sytuacja, również związana z potrze-

[7] *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, *Księga Rodzaju*, rozdz. 3, w. 17-19 [Dokument elektroniczny]: w przekł. z jęz. oryg. oprac. S. Dusza, T. Węcławski, wyd. 4 html, Papieski Wydz. Teologiczny – Pallottinum, Poznań 1998.

bami wojska, miała miejsce pod koniec II wojny światowej w USA. Wówczas zdarzały się niespodziewanie częste katastrofy lotnicze, zwłaszcza podczas lądowania samolotów bojowych. Analiza przyczyn tych wypadków wykazała, że przyczyną jest niedostosowanie konstrukcji i rozmieszczenia przyrządów sygnalizacyjnych i sterowniczych w kabinie samolotu do możliwości odbioru informacji i odpowiedniej reakcji na nie (sterowania) przez pilota. Nową wiedzę, łączącą rozwiązania techniczne z cechami człowieka nazwano *Human Factors in Technology*, a później – *Ergonomics* (tab. 1 poz. 5). Nikt na świecie (również w Polsce) nie pamiętał wówczas, że pierwszym człowiekiem, który dostrzegł problem niedopasowania świata technicznego do cech i możliwości człowieka był Polak, prof. Wojciech Bogumił Jastrzębowski, który w roku 1857 napisał cykl czterech artykułów pod wspólnym tytułem *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy,* wydanych w miesięczniku „Przyroda i Przemysł" (nr 29-32) w Poznaniu[8].

Obecnie również są wykonywane prace, wymagające użycia tak prostych narzędzi ręcznych, jakich używano przed paroma tysiącami lat: młotka, piły ręcznej, kielni, łopaty. Jednak nawet takie narzędzia muszą być dostosowane do kształtu ręki czy możliwości energetycznych ludzkich mięśni, aby praca przebiegała wydajnie i bezpiecznie. Jeśli wziąć pod uwagę współczesne, skomplikowane i wyrafinowane środki techniczne (np. obrabiarki sterowane numerycznie, zautomatyzowane i zrobotyzowane linie produkcyjne, samoloty, samochody), to trudno sobie wyobrazić ich skuteczne i sprawne funkcjonowanie bez odpowiedniego poziomu ergonomiczności, czyli dostosowania do cech i możliwości (fizycznych i psychicznych) ludzi posługujących się tymi urządzeniami w pracy i obsługujących je (regulujących, naprawiających, nadzorujących). Niski poziom ergonomiczności powoduje straty: niską wydajność pracy ludzkiej, niski stopień wykorzystania potencjału maszyn, obniżenie poziomu bezpieczeństwa itp. Warunki pracy kształtują człowieka – należy pamiętać, że w okresie naszej aktywności zawodowej, w sztucznych warunkach środowiska tworzonego przez technikę spędzamy połowę naszego świadomego życia. Wniosek: współczesna technika musi się charakteryzować wysoką ergonomicznością aby zapewnić jej ekonomiczność, a to jest związane z wysokim poziomem humanizacji pracy (tab. 1 poz. 6).

Skoro „apetyt rośnie w miarę jedzenia", to w przyszłości praca powinna być jeszcze bardziej „zhumanizowana". Co to oznacza? Odwołując się do pira-

[8] W.B. Jastrzębowski, *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy*, „Ergonomia", 1997, t. 20, nr 2, s. 189-209.

midy potrzeb A. Maslowa, można ten stan zhumanizowania skojarzyć z poziomem samorealizacji (rys. 1). Wykonywanie pracy nie będzie związane z jakimkolwiek przymusem (fizycznym, psychicznym, ekonomicznym), lecz będzie aktem podejmowanym dobrowolnie, z radością, będzie rozwijało człowieka fizycznie, psychicznie, społecznie i kulturowo (tab. 1 poz. 7). Miejmy nadzieję, że niekiedy pewne marzenia się spełniają...

Humanizowanie organizacji pracy

Organizowanie pracy polega na dekomponowaniu złożonego zadania na części składowe, przydzielaniu poszczególnych części tego zadania (zakresu prac) konkretnym wykonawcom, określaniu czasu niezbędnego do wykonania konkretnej pracy, harmonizowaniu w skali czasu wykonywania prac przez różnych wykonawców, dostarczeniu na czas materialnych i energetycznych zasobów oraz narzędzi, maszyn i innych urządzeń technicznych do wykonania prac, racjonalnym wykorzystaniu kwalifikacji pracowników, określaniu metod wykonywania pracy i jej normowaniu oraz zasad odpowiedzialności za wykonanie zadań. Zasadą w organizowaniu prac jest ciągłe dążenie do doskonalenia jakości pracy (i jej wytworów) z jednoczesnym dążeniem do zwiększania ekonomicznej efektywności i sprawności, ilustrowane tzw. otwartym cyklem (a raczej spiralą) E. Deminga (PDCA: Plan–Do–Check–Act, co znaczy: Zaplanuj–Wykonaj–Sprawdź–Popraw).

Prawie do połowy XX wieku w organizacji pracy kierowano się przede wszystkim wymaganiami wykonalności i ekonomicznej efektywności prac. Aspekt humanizacyjny był w tym obszarze w zasadzie niedostrzegalny, z wyjątkiem działań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Człowiek często był traktowany jako dodatek do maszyny, który musiał się podporządkować rygorom organizacji pracy narzucanym przez realizowaną technologię i stosowane urządzenia techniczne. Poza niekorzystnymi warunkami środowiska pracy, na człowieka coraz silniejszy wpływ miała (i ma) presja czasu. Tempo życia, pracy i zachodzących zmian staje się coraz bardziej istotnym problemem współczesnych czasów. Rodzi się filozoficzna refleksja, że im bardziej zwiększamy tempo życia, tym szybciej nam to życie ucieka. Dlatego obecnie powstają koncepcje rezygnacji z kultu szybkości i efektywności działań, który był rozwijany i uznawany jako jedynie słuszny przez ostatnie 100 lat. Propagator idei *Slow Life*, Carl Honoré[9] twierdzi, że wymóg szybkości i efektywności działań pozwala na ucieczkę od ważnych i wielkich pytań

[9] C. Honoré, *Pochwała powolności*, Wyd. Drzewo Babel, Warszawa, 2012.

o sens życia, o to, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy – bo łatwiej jest zmierzyć się z problemami codzienności, niż z kwestiami egzystencjalnymi. Naturalną potrzebą człowieka (podobnie, jak każdego zwierzęcia) jest okresowe zwolnienie tempa, cisza, refleksja, odpoczynek, sen, „naładowanie baterii". Tu można upatrywać ważną rolę „myślenia ergonomicznego" o współczesnych środkach technicznych, które umożliwiałyby rozsądne wyhamowanie tempa życia[10].

Koncepcja *Slow Life* nie jest czymś zupełnie nowym i odkrywczym – przejawia się w wielu kulturach i społeczeństwach jako zalecenie życia bez pospiechu, na luzie, z akceptacją istniejących warunków (łacińskie *festina lente,* hiszpańskie *maňana,* greckie *siga-siga,* niemieckie *langsam*). Znana z *Pieśni* Horacego epikurejska rada *carpe diem* oznacza: „chwytaj dzień, bo przecież nikt się nie dowie, jaką nam przyszłość zgotują Bogowie". Współcześnie taka filozofia życiowa prowadzi np. do lansowania haseł: *Well-Being*, co oznacza stan zdrowia, szczęścia, zadowolenia z życia i pracy, oraz *Work-Life Balance* – równowaga między pracą a życiem prywatnym, umiejętność cieszenia się z drobnych zdarzeń i rzeczy[11]. Duńska filozofia *Hygge* zaleca życie w komforcie fizycznym i psychicznym, przytulności, cieple, spokoju, przyjazności, bez pośpiechu, w bliskości cielesnej i duchowej, pięknie, estetyce[12]. Powyższe zasady filozoficzne można znaleźć w koncepcji organizacji pracy zwanej „turkusową", w której ludzie angażują się do wykonania zadań z własnych wyborów, przydzielają sobie role według własnych zainteresowań, bez zewnętrznych nakazów i sztywnych reguł[13]. Taka forma organizacji pracy kojarzy się z fazą samorealizacji według koncepcji hierarchii potrzeb A. Maslowa. Kolor turkusowy symbolizuje brak przymusu, swobodę w podejmowaniu działań, świadomą odpowiedzialność. Inne kolory oznaczają mniej sympatyczne, wcześniejsze formy organizacji pracy.

---

[10] E. Tytyk, *Współczesne uwarunkowania rozwoju ergonomii w dobie wielkoskalowości i globalizacji działań*, [w:] *Ergonomia wobec wyzwań masowości i globalizacji. Zeszyt 1 – Ergonomia wobec wyzwań masowości i globalizacji – aksjologia i kierunek zmian*, red. M. Złowodzki, T. Juliszewski, H. Ogińska, A. Taczalska, K. Trzyniec, Wyd. Komitet Ergonomii PAU, Kraków 2019.

[11] B. Rzepka, *Work-life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i życiu*, Wyd. Onepress, Helion, Gliwice 2016.

[12] M.T. Søderberg, *Hygge. Duńska sztuka szczęścia*, Wyd. Insignis Media, Kraków 2017.

[13] F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2016.

Tabela 2. Miejsce ergonomii w różnych typach organizacji

Typ organizacji	Przykłady	Istotne cechy	Metafora	Ergonomia
Czerwona	mafia, gangi uliczne, grupy paramilitarne	ścisły podział pracy, władza hierarchiczna	wataha wilków	nieobecna
Bursztynowa	kościół katolicki, wojsko, agencje rządowe, szkoły publiczne	formalizacja ról, ustalone procesy	armia	śladowa
Pomarańczowa	firmy wielonarodowe, szkoły społeczne	innowacyjność, odpowiedzialność, merytokracja	maszyna	istotna
Zielona	firmy mające ustaloną kulturę	upełnomocnienie, kultura oparta na wartościach, model interesariuszy	rodzina	ważna
Turkusowa	firmy zapewniające pełną wolność osobistą i społeczną	swoboda w działaniu, samozarządzanie, zaufanie, radość tworzenia dobra	grono prawdziwych przyjaciół	wszechobecna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Laloux, *Pracować inaczej*..., s. 51.

W tabeli 2, sporządzonej w wyniku inspiracji zestawieniem zamieszczonym w książce F. Lalouxa, ukazano miejsce wiedzy ergonomicznej w funkcjonowaniu różnych typów organizacji.

Choć turkusowa organizacja pracy wydaje się dziś w wielu przypadkach nazbyt idealistyczna, to jednak istnieją już znaczne osiągnięcia i doświadczenia praktyczne, potwierdzające dobre funkcjonowanie przedsiębiorstw kierujących się „zasadami turkusu". Jak zwykle, o wszystkim decydują ludzie – ich dojrzałość, etyka, świadomość, system wartości, poczucie wspólnoty.

Środowisko pracy w ujęciu ergonomicznym

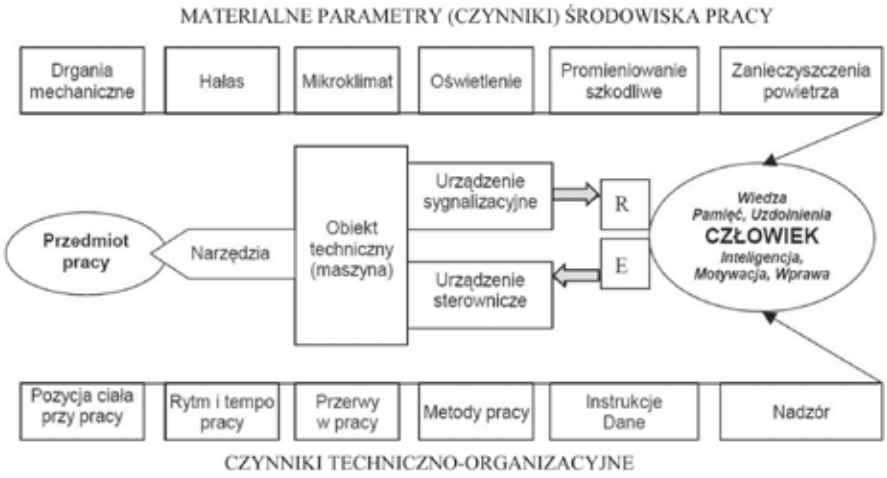
Pojęcie środowiska pracy jest dość wieloznaczne. Może je tworzyć zbiór trzech obszarów znaczeniowych, związanych z miejscem i charakterem wykonywanej pracy:

a) obiekty materialne o charakterze technicznym: teren przedsiębiorstwa lub instytucji, budynki, pomieszczenia, maszyny, narzędzia, urządzenia, aparaty, pojazdy;
b) czynniki o charakterze fizycznym i chemicznym: drgania, hałas, mikroklimat, oświetlenie, promieniowanie, substancje chemiczne i biologiczne, zanieczyszczenia powietrza (pyłowe, aerozolowe i gazowe);
c) psychospołeczne (niematerialne) środowisko pracy: wymagania psychologiczne stawiane pracownikowi, czynniki organizacyjne, stopień partycypacji pracowników w zarządzaniu pracą, stosunki międzyludzkie, warunki rozwoju kariery zawodowej, zasady gratyfikacji za pracę, kultura organizacyjna.

Wszystkie wymienione aspekty środowiska pracy mogą mieć odniesienia ergonomiczne, gdyż mogą mieć wpływ na zdrowie, a nawet życie człowieka. W centrum zainteresowania ergonomii znajdują się jednak czynniki o charakterze fizycznym i chemicznym (b). Mają one kluczowe znaczenie nie tylko dla zdrowia i życia, lecz także dla możliwości wykonywania pracy w sposób efektywny i sprawny. Ponadto należy zauważyć, że ich źródła w mniejszym stopniu zależą od naturalnych zjawisk i czynników klimatycznych, niż od czynników technicznych: realizowanej technologii i stosowanych środków technicznych (narzędzi, maszyn, aparatów, pojazdów itp.) – a więc są kształtowane przez techniczną działalność człowieka. Na rysunku 2 przedstawiono miejsce ergonomicznych czynników tworzących środowisko pracy w schemacie systemu człowiek – obiekt techniczny. Ten schemat jest z jednej strony ilustracją systemowego ujęcia stanowiska pracy, a z drugiej – mapą problematyki ergonomicznej odniesionej do indywidualnych stanowisk pracy.

Rysunek 2 ilustruje schemat tzw. elementarnego systemu człowiek – obiekt techniczny. Jego elementarność oznacza, że obrazuje on sytuację, gdy pracę wykonuje jeden człowiek, posługując się odpowiednimi dla tej pracy narzędziami, maszynami i innymi urządzeniami technicznymi. Łatwo można rozbudować ten schemat do postaci, gdy praca ma charakter zespołowy i wykonywana jest jednocześnie przez kilku lub większą liczbę ludzi, powiązanych ze sobą zależnościami wynikającymi z organizacji pracy, hierarchią zawodową itp. Można wówczas mówić o megasystemie antropotechnicznym, podlegającym zasadom makroergonomii[14].

[14] E. Tytyk, *Ergonomia w ujęciu mikro, mezo i makro*, [w]: *Zastosowania ergonomii...*, s. 13-21.



R – receptory: narządy zmysłów człowieka (wzrok, słuch, dotyk, węch, równowaga)
E – efektory: części ciała wykonujące efektywne działanie (kończyny górne i dolne)

Rys. 2. Elementarny system człowiek – obiekt techniczny i jego otoczenie bliskie
Źródło: E. Tytyk, *Projektowanie ergonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań-Warszawa 2001, s. 52.

Ergonomiczne czynniki tworzące środowisko pracy, zwane często w literaturze materialnymi parametrami (lub czynnikami) środowiska pracy, mają wspólną cechę: są to czynniki mierzalne aparaturowo. Istnieje zatem możliwość zobiektywizowanej ich oceny – przez porównanie wartości zmierzonej z wartością przyjętą jako dopuszczalna lub zalecana i zapisaną w polskich normach lub rozporządzeniach organów państwa. W tabeli 3 zestawiono parametry środowiska pracy i ich jednostki fizyczne, uzyskiwane w wyniku pomiarów aparaturowych, które powinny być wykonywane przy użyciu legalizowanych przyrządów pomiarowych i z zachowaniem znormalizowanych procedur. Ocena tych wartości jest względnie prosta: należy je porównać z wartościami przyjętymi jako dopuszczalne lub zalecane przez Polskie Normy lub organy państwa. W przypadku czynników o charakterze energetycznym (drgania, hałas, ciepło, światło, promieniowanie szkodliwe) wartości kryterialne oznacza się skrótem NDN – Najwyższe Dopuszczalne Natężenie (dla oświetlenia – także Najniższe) i wyraża w watach na metr kwadratowy lub w jednostkach pochodnych, a dla czynników o charakterze materialnym – NDS – Najwyższe Dopuszczalne Stężenia i wyraża w miligramach na metr sześcienny powietrza lub ppm (częściach milionowych: *parts per milion* – cm^3/m^3).

Tabela 3. Materialne parametry środowiska i ich mierniki

Lp.	Czynnik środowiskowy	Parametr mierzony	Wielkość fizyczna
1	Drgania mechaniczne	przyspieszenie częstotliwość	m/s^2 1/s (herc)
2	Hałas (infradźwiękowy, słyszalny, ultradźwiękowy)	poziom natężenia częstotliwość	dB (decybel) 1/s (herc)
3	Mikroklimat	temperatura wilgotność (względna) ruch powietrza promieniowanie cieplne	^oC % m/s W/m^2
4	Oświetlenie	natężenie luminancja barwa	lx (luks) nt (nit) K (kelwin)
5	Promieniowanie szkodliwe	dawka pochłonięta	Sv (siwert) 1 Rem = 0,01 Sv
6	Zanieczyszczenia powietrza	stężenie pyłów i cieczy stężenie gazów	mg/m^3 ppm (10^{-6})

Źródło: opracowanie własne

Oddziaływanie materialnych czynników środowiska pracy na człowieka, zaznaczone górną strzałką na rys. 2, jest jednym z głównych obszarów zainteresowań ergonomii. Fakt, że te same czynniki działają na obiekt techniczny, nie jest problemem ergonomicznym, lecz technicznym. Drgania mechaniczne mogą np. powodować szybsze zużycie łożysk, powodować niebezpieczne naprężenia w częściach maszyny, uniemożliwiać precyzyjną obróbkę. Składniki mikroklimatu: temperatura powietrza i wilgotność mogą zakłócać funkcję chłodzenia części maszyn oraz powodować awarie układów elektrycznych; promieniowanie elektromagnetyczne może zakłócać działanie układów elektronicznych itp. Te problemy techniczne, przy właściwym ich rozpoznaniu, można rozwiązać na drodze konstrukcyjno-materiałowej i zespołowi dobrych inżynierów nie powinny sprawiać trudności nie do rozwiązania. Innym problemem – ściśle ergonomicznym – jest oddziaływanie tych czynników na człowieka, który ma dość ściśle ograniczoną odporność na to oddziaływanie. Przekroczenie granic tej odporności skutkuje dysfunkcjami organizmu, aż do śmierci włącznie. Skoro granic odporności człowieka na czynniki środowiska nie można regulować (np. żaden trening czy motywacje nie spowodują, że człowiek będzie wydajnie pracował w temperaturze 50°C lub w hałasie o poziomie

natężenia 100 dB), to jedynym rozwiązaniem tego problemu jest dostosowanie intensywności i czasu oddziaływania czynników środowiska pracy do możliwości ich tolerowania przez organizm ludzki. Można to uczynić w ramach tzw. inżynierii ergonomicznej[15], polegającej na inżynierskim kształtowaniu (projektowaniu, przeprojektowywaniu) źródeł tych czynników, lub na wycofywaniu człowieka ze stref zagrożenia i automatyzowaniu przebiegu produkcji. Argument, że są to działania często bardzo kosztowne i nas na to nie stać – jest chybiony, bo należy stwierdzić, że jest to koszt ludzkiego zdrowia, samopoczucia i życia – a to są wartości nadrzędne, czyli bezcenne.

Jak już wyżej wspomniano, czynniki środowiska pracy są kształtowane głównie przez stosowaną technologię oraz urządzenia służące do jej realizacji. Środowisko pracy ma więc charakter sztuczny, który często niekorzystnie wpływa na zdrowie i samopoczucie człowieka. Drgania mechaniczne, hałas, gorący lub zimny mikroklimat, promieniowanie szkodliwe i zanieczyszczenia powietrza, to oczywiste czynniki niekorzystnie wpływające na pracownika. Nawet tak łatwo regulowany czynnik, jak oświetlenie miejsca pracy (odpowiednie lampy – gdy za słabe jest oświetlenie naturalne, lub żaluzje, rolety czy refleksyjne szyby – gdy jest zbyt intensywne promieniowanie słoneczne), powinien być potraktowany uważniej. Przez nasz zmysł wzroku odbieramy ponad 80% informacji ze świata zewnętrznego i dlatego jest to najważniejsze nasze „okno na świat". Zgodnie z PN-EN ISO 12464-1:2004 *Technika świetlna. Oświetlenie miejsc pracy. Cześć 1: Miejsca pracy wewnątrz pomieszczeń*, do oceny jakości oświetlenia należy używać zmierzonej wartości natężenia oświetlenia (wartości strumienia fotometrycznego odniesionej do powierzchni, na którą pada) wyrażonego w luksach. Jest to spowodowane zapewne tylko łatwością pomiaru oraz dostępnością i niską ceną sprzętu pomiarowego. Jednak ilość światła, która wpada do gałki ocznej i wywołuje efekt widzenia, jest określana wielkością luminancji i wyraża się w nitach (nt) lub kandelach na metr kwadratowy (cd/m^2). Jest to ilość energii promieniowania świetlnego w zakresie długości fali elektromagnetycznej 380-760 nm, która wpada do oka po odbiciu się od powierzchni pochłaniającej część tego promieniowania. Drastyczne różne ilości energii świetlnej wpadają do oka po odbiciu od powierzchni białej lub czarnej, powodując zdecydowanie różną jakość widzenia. Te „subtelności" są rzadko respektowane przy pomiarach i ocenie jakości oświetlenia. Cytowana norma ma charakter narzędzia bardzo zgrubnego, wystarczającego do celów BHP, a nie do oceny ergonomicznej.

[15] Tenże, *Metodologiczne podstawy...*

Przez miliony lat ewolucji nasze oczy (i również nasza psychika) dostosowały się do zmian natężenia, barwy i kąta padania światła słonecznego w ciągu dnia i w różnych porach roku. W przypadku stosowania oświetlenia sztucznego w pomieszczeniach pracy uzyskuje się stałe natężenie i niezmienną barwę światła niezależnie od pory dnia i roku, co jest dla naszej psychiki niekorzystne. Zdecydowanie negatywnie należy ocenić pomysł budowania hal fabrycznych lub pomieszczeń biurowych bez okien. Przytacza się argument, że skoro przez całą dobę używa się oświetlenia sztucznego z powodu niedoświetlenia niektórych obszarów hali oraz szybkiego brudzenia szyb wskutek stosowania technologii emitującej pyły, to nie ma sensu stosować okien i świetlików dachowych, bo powoduje to podwyższenie kosztów konstrukcji ścian i dachu. Brak kontaktu wzrokowego ze światem zewnętrznym źle wpływa na psychikę, a w konsekwencji – na jakość i wydajność pracy. Jeśli niezbędne jest stosowanie oświetlenia sztucznego przez całą zmianę roboczą, to źródła światła powinny zmieniać natężenie i barwę emitowanego światła, naśladując zmiany w ciągu dnia w naturalnym, słonecznym świetle. Są już stosowane techniczne rozwiązania zapewniające tego typu oświetlenie, które nazwano „oświetleniem dynamicznym".

Środowisko pracy jest oceniane przy użyciu wyspecjalizowanych metod badawczych, zwanych diagnozowaniem ergonomicznym[16]. Istnieje wiele metod badań o charakterze laboratoryjnym, które pozwalają określić granice tolerancji organizmu ludzkiego na działanie określonych czynników środowiska, lecz na ogół badania dotyczą pojedynczych, wyizolowanych czynników. Znacznie rzadziej wykonuje się badania łącznego wpływu kilku czynników na fizjologiczne i psychiczne uwarunkowania funkcjonowania człowieka. Wskutek tego nie są dokładnie rozpoznane mechanizmy synergii lub kompensacji (z wyjątkiem dość dobrze rozpoznanego mechanizmu synergii, występującego przy jednoczesnym oddziaływaniu na organizm człowieka drgań mechanicznych i niskiej temperatury środowiska). Trudność interpretacyjną stwarza też międzyosobnicze zróżnicowanie wrażliwości organizmów różnych ludzi, co jest uzależnione od stanu zdrowia, wieku, kondycji fizycznej, odporności psychicznej itp. W rezultacie, metody badań laboratoryjnych dostarczają wiedzy o charakterze statystycznym o fizycznych i psychicznych możliwościach ludzi z określonej populacji. Metody badawcze tego typu – ze względów czysto tech-

[16] L. Pacholski, *Metodologia diagnozowania ergonomicznego w przedsiębiorstwie przemysłu meblarskiego*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 1977 (Rozprawy – Politechnika Poznańska; nr 81).

nicznych – nie mogą być stosowane w praktycznych badaniach konkretnych ludzi podczas pracy na ich stanowiskach, zwłaszcza, gdy pracownik musi się przemieszczać. W tym przypadku stosuje się kilkuetapowe badania, począwszy od diagnozy kompleksowej przeprowadzanej przy użyciu ankiet lub kwestionariuszy typu *check-list* (list kontrolnych). Pierwsza taka lista została opracowana przez psychologów amerykańskich w latach 60. XX wieku (*Ergonomic System Analysis Check-List*) i jest znana pod nazwą „Lista Dortmundzka", gdyż została opublikowana na kongresie Międzynarodowego Stowarzyszenia Ergonomicznego w Dortmundzie. Z powodu jej znacznej obszerności nie była chętnie i powszechnie stosowana, lecz dała podstawę do opracowania innych narzędzi tego typu, zapewniających większą operatywność badań, np. *Check Ergonomic Test* (CET), Ergonomiczna Lista Problemowa (ELP), Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy (EKASP) i wiele innych[17]. Następnym etapem badań, zawężającym i uszczegóławiającym diagnozę ergonomiczną, są pomiary aparaturowe czynników środowiska pracy (por. tab. 3). W tym przypadku typowa procedura diagnostyczna sprowadza się do trzech kroków:

- wykonanie pomiarów oraz określenie dopuszczalnych wartości (norm) intensywności czynników tworzących fizyczne, chemiczne i biologiczne środowisko pracy (NDN – najwyższe dopuszczalne natężenia oraz NDS – najwyższe dopuszczalne stężenia, a także NDSCh – NDS chwilowe, NDSP – NDS szczytowe, pułapowe);
- określenie wpływu tych czynników na człowieka zarówno na drodze badań diagnostycznych (określanie stanu istniejącego), jak i prospektywnych (prognozowanie skutków w procesie projektowania systemu);
- określenie sposobów eliminacji uciążliwości i zagrożeń powodowanych przez czynniki środowiskowe oraz realizacja projektów korygujących warunki pracy.

To ostatnie zadanie należy do obszaru działań inżynierskich i polega na zidentyfikowaniu źródeł tych czynników środowiskowych, których parametry przekraczają lub są blisko wartości kryterialnych (NDN, NDS), a następnie – na zaprojektowaniu i wdrożeniu takich zmian konstrukcyjnych i materiałowych, które zapewnią obniżenie wartości tych parametrów do stanu akceptowalnego. Sprawne i skuteczne działanie w tym obszarze wymaga wiedzy

[17] M. Wejman, *Diagnozowanie środowiska pracy*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2011; A. Biela, B. Rożnowski, *Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", 2018, vol. 6, no. 3, s. 5-26.

inżynierskiej ukierunkowanej na zasady ergonomii i nazywane jest projektowaniem ergonomicznym[18].

Czynniki środowiska pracy generowane przez technikę i technologię wpływają również na kształtowanie się czynników środowiska zewnętrznego, istniejącego poza zakładem przemysłowym. W ten sposób problematyka ergonomiczna łączy się z problematyką ochrony środowiska i ekologii. Dla przykładu: istniejące obiekty przemysłowe, a zwłaszcza nowo projektowane, muszą uzyskać akceptację odpowiednich organów państwowych w zakresie oddziaływania na środowisko w aspekcie drgań mechanicznych i hałasu, promieniowania elektromagnetycznego, zanieczyszczeń powietrza, wody i gleby. W przypadku przekroczeń wartości dopuszczalnych z uwagi na ochronę środowiska, niezbędne jest zastosowanie kosztownych nieraz rozwiązań technicznych, np. izolacji i ekranów akustycznych, zachowania odległości bezpieczeństwa od źródeł zagrożeń, budowy oczyszczalni pyłów, wody itp.

Współczesne problemy ergonomii środowiska pracy

Współczesne technologie i środki techniczne służące do ich realizacji zdecydowanie ułatwiają i nawet uprzyjemniają życie, lecz także mają bardzo silny i często destrukcyjny wpływ na środowisko pracy i życia ludzi i zwierząt. Ten wpływ przejawia się w różny sposób zależnie od fazy istnienia obiektu technicznego, będącej elementem pewnego zamkniętego cyklu. Nie jest przypadkiem, że zamiennie używa się nazwy „cykl istnienia" lub „cykl życia" – istnieje pełna analogia w tym znaczeniu między organizmami żywymi a wyrobami technicznymi (tabela 4).

Tabela 4. Cykle życia: organizmów żywych oraz wyrobów technicznych

Etap	Organizm biologiczny	Artefakt (wyrób techniczny)
1	poczęcie	narodziny koncepcji
2	narodziny	opracowanie projektu
3	dorastanie	wytwarzanie części, montaż całości, próby
4	życie dorosłe	eksploatacja: użytkowanie i obsługiwanie
5	śmierć	likwidacja

Źródło: opracowanie własne

[18] E. Tytyk, *Projektowanie ergonomiczne...*

Kolejność etapów w cyklu życia nie tworzy struktury liniowej. Po śmierci organizmu żywego materia wraca do środowiska i w dalszym ciągu bierze udział w obiegu materii i energii w przyrodzie, a w przypadku rzeczy technicznej powinno być tak samo. Oznacza to, że wyroby techniczne wycofane z eksploatacji powinny być zdemontowane, części zdatne do użytku – przeznaczone do wykorzystania (analogia: organy na przeszczepy!), a materiały, z których wytworzono części niezdatne do dalszego użytku – przetworzone w celu odzyskania materiału oraz energii. Materiały nieużyteczne powinny być neutralizowane i utylizowane w sposób nienaruszający równowagi ekosystemu. Ta zasada nosi nazwę „3R", którą należy rozszerzyć o czwarte „R":

1) *Reducing* – zredukowanie swoich potrzeb i zapotrzebowania na środki techniczne,
2) *Renovating* – odnowienie, naprawienie uszkodzonych części lub całości,
3) *Recycling* – odzyskanie materiału, powtórne jego przerobienie i użycie,
4) *Reversing* – zwrócenie, oddanie do przyrody.

W przypadku organizmów żywych funkcjonuje zasada łańcucha troficznego, w wyniku czego każdy organizm po śmierci ulega rozkładowi, tworząc materiał potrzebny do życia następnym organizmom. Ten zamknięty cykl krążenia materii i energii w przyrodzie powinien być wzorcem do projektowania cyklu istnienia każdego obiektu technicznego. Urządzenia techniczne, części oraz materiały których nie można (nie potrafimy?) powtórnie wykorzystać, powinny być utylizowane i neutralizowane (np. eternit, czyli materiały budowlane zawierające azbest, materiały radioaktywne, przeterminowane lekarstwa, odpady ze szpitali). W ochronie środowiska do niedawna obowiązywała zasada „end of pipe" mówiąca, że należy kontrolować tylko stężenia materiałów zrzucanych z zakładu przemysłowego do środowiska (koniec rury). Obecnie przyjmuje się strategię „zero emisji" która oznacza, że zakład nie wytwarza odpadów – zbędne materiały są surowcem do dalszej przeróbki, w tym albo innym zakładzie. W tym celu należy opracować takie technologie, które mogą bazować na tych zbędnych materiałach jako na surowcach do nowej produkcji[19].

Współczesne problemy ergonomiczne dotyczące środowiska pracy związane są z poziomem rozwoju techniki opartej na wiedzy. Ujmując szerzej – są to problemy wchodzące w skład wyzwań dla cywilizacji ludzkiej znajdującej się na progu czwartej rewolucji przemysłowej, tzw. *Industry 4.0.* Nazwa ta została przyjęta przez rząd Niemiec w roku 2011 dla strategii promującej kompu-

[19] J. Jabłoński (red.), *Technologie „Zero Emisji"*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2011.

teryzację, przetwarzanie i wymianę danych w zautomatyzowanych procesach wytwórczych. Idea ta jest też wprowadzana do prac biurowych jako tzw. roboty programowe RPA – *Robotic Process Automation* (programy komputerowe automatyzujące powtarzalne procesy biznesowe).

Tabela 5. Rewolucje przemysłowe i ich charakterystyki

Rewolucja przemysłowa	Okres	Ogólna cecha	Symbol epoki	Przykładowe osiągnięcie	Czas trwania
I	Koniec XVIII w.	Produkcja mechaniczna z zastosowaniem energii pary i wody	Maszyna parowa	Mechaniczne krosno tkackie, napęd grupowy maszyn	200 lat
II	Początek XX w.	Produkcja masowa z zastosowaniem energii elektrycznej	Taśma produkcyjna potokowa	Fabryki samochodów Henry'ego Forda, silniki spalinowe	70 lat
III	Lata 70--XX w.	Automatyzacja produkcji	Komputer, obrabiarka CNC	Automaty i roboty przemysłowe sterowane numerycznie	30 lat
IV	Początek XXI w.	Integracja fizycznych i cyfrowych środków pracy, zanikanie bariery: ludzie–maszyny	Sztuczna inteligencja	Internet rzeczy – komunikacja: urządzenia-ludzie, urządzenia-urządzenia	Od roku 2010

Źródło: opracowanie własne

Ostatnia kolumna tabeli 5 ukazuje wykładnicze tempo skracania czasu trwania poszczególnych rewolucji, a obecna, czwarta, może trwać zaledwie kilkanaście lat, jeśli ta tendencja się utrzyma. Środowisko pracy i warunki jej wykonywania w dobie *Industry 4.0* zasadniczo się zmieniają w porównaniu z wcześniejszymi etapami rozwoju techniki. Problematyka podejmowana przez współczesną ergonomię dotyczy warunków pracy i życia w środowisku zdominowania przez systemy cyber-fizyczne, Internet rzeczy (internetowa komunikacja między urządzeniami technicznymi) i przetwarzanie chmurowe olbrzymich ilości informacji (*Big-Data*).

Uwzględniając fakt, że obecnie mamy do czynienia z wielkoskalowością i globalizacją ludzkich działań, współczesne wyzwania dla naszej cywilizacji technicznej (innej nie znamy!) można przedstawić w postaci następującej listy zagrożeń (bez uporządkowania wg hierarchii ich ważności)[20]:

1) „wikipedyzacja" wiedzy (korzystanie przez wielu ludzi głównie z internetowych źródeł wiedzy typu Wikipedia, niesprawdzanie uzyskanych wiadomości w recenzowanych źródłach „papierowych", nadmiarowość danych możliwych do uzyskania, lecz czasem niska ich wiarygodność);
2) cyfryzacja i intelektualizacja prac (zastępowanie „logiki analogowej" przez „logikę cyfrową", deprecjonowanie danych analogowych, których nie można wyrazić w postaci liczb);
3) cyfrowa komunikacja zdominowana przez sektor militarny i tzw. służby specjalne (niebezpieczeństwo wycieku danych cyfrowych oraz ich użycia wbrew lub przeciwko ich „właścicielom");
4) automatyzacja, robotyzacja, co-botyzacja prac (ścisła współpraca człowieka z robotem);
5) cyfrowe wykluczenie dużych grup społecznych (wiek, sytuacja materialna, niepełnosprawność);
6) brak dobrych rozwiązań problemów związanych z mobilnością ludzi, idei i wiedzy (nieumiejętność ich rozwiązania prowadzi do wzmacniania myślenia i działań ksenofobicznych, do zamykania się na „obcych" i do ich odrzucania);
7) deficyty: energii, wody, żywności, zasobów materiałów przyrodniczych (należy zauważyć, że są to deficyty o charakterze lokalnym, lecz ciągle brak możliwości zapewnienia skutecznych przepływów z miejsc o dużej obfitości tych dóbr do miejsc ubogich);
8) nierównomierność rozmieszczenia zasobów ludzkich (lokalny brak lub nadmiar rąk – i głów – do pracy);
9) produkcja i stosowanie nowych materiałów, nieznanych przyrodzie (tworzywa sztuczne niepoddające się biodegradowalności, a więc wiecznie trwałe; po zużyciu wyrobów wykonanych z nich tworzą się na lądach i w oceanach rosnące ilości nieusuwalnych śmieci);
10) zanieczyszczenia środowisk przyrodniczych: powietrza, wody, gleby, powodujące zakłócenia homeostazy ekosystemu i grożące katastrofą na skalę globalną;

[20] Por. E. Tytyk, *Współczesne uwarunkowania rozwoju ergonomii w dobie wielkoskalowości i globalizacji działań*, [w:] *Ergonomia wobec wyzwań masowości i globalizacji. Zeszyt 1...*

11) brak respektowania zasady zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego oraz zasady 4R (*reduce* – redukować swe potrzeby, *renovate* – odnawiać, naprawiać i ponownie używać wyroby techniczne, *recycle* – odzyskiwać materiały i je przetwarzać), *reverse* – zwracać materiały po zużyciu do przyrody w formie przyswajalnej dla ekosystemu;
12) zbyt mały udział stosowania odnawialnych źródeł energii (OZE) i jednocześnie – rozwiązań technicznych i organizacyjnych oszczędzających energię;
13) zbyt duże i rosnące dysproporcje w dostępie do bogactw wypracowanych przez społeczeństwa (PKB – Produkt Krajowy Brutto) i w poziomie rozwoju kapitału ludzkiego (HDI – *Human Development Index*), co generuje napięcia społeczne;
14) problemy demograficzne: globalny przyrost liczby ludzi, starzenie się i inwolucja społeczeństw w krajach dobrobytu;
15) irracjonalnie duże arsenały broni – zwłaszcza masowego rażenia, oraz rosnące nakłady na zbrojenia;
16) słaba kondycja organizacji ponadnarodowych rozstrzygających konflikty między narodami wyłącznie w sposób pokojowy (pozytywnym przykładem jest Unia Europejska).

Nie jest to lista zamknięta. Jeśli choć część z powyższych problemów natury globalnej politycy dostrzegą i potraktują poważnie, to pojawi się szansa na dalszy rozwój cywilizacji ludzkiej na Ziemi.

Podsumowanie

Choć tematyka tego opracowania dotyczy środowiska pracy, czyli jest związana z ergonomią, to niezbędne są odniesienia do globalnych problemów ekologicznych, klimatycznych, politycznych – ponieważ jest to tematyka dotycząca naszego współczesnego życia i życia następnych pokoleń. Skoro kondycja środowiska pracy oraz środowiska przyrodniczego zależy od techniki tworzonej i używanej przez ludzi, to jest rzeczą oczywistą, że niezbędna jest wiedza humanistyczna do tworzenia techniki zhumanizowanej. Ergonomia, jako interdyscyplinarna wiedza łącząca nauki o człowieku z naukami o technice, ma jednocześnie charakter praktyczny: dorobek teoretyczny stanowi podstawę do podejmowania działań aplikacyjnych. Ten praktyczny nurt działalności ergonomicznej nazywany jest inżynierią ergonomiczną. Jest paradoksem, że Polak był prekursorem ergonomii, a dziś w polskiej strukturze dziedzin i dyscyplin naukowych nie istnieje ergonomia jako samodzielna nauka. Oznacza to, że

w naszym kraju nie można rozwijać tej wiedzy, prowadzić badań i zdobywać stopni naukowych z tego obszaru wiedzy interdyscyplinarnej. Oczywiście, nie można finansować czegoś, co nie istnieje. Skąd zatem biorą się ergonomiści w Polsce? Ergonomię rozwija się, „przemycając" jej zasady do innych, uznanych dyscyplin naukowych i działając prawie hobbystycznie. W tej sytuacji wydaje się dziwne, że na międzynarodowych konferencjach i kongresach naukowych polscy ergonomiści skupieni w Polskim Towarzystwie Ergonomicznym (PTErg) są bardzo aktywną grupą badaczy, których osiągnięcia są cenione również w skali światowej.

Obecnie PTErg liczy ok. 400 członków, wśród których 42% to inżynierowie. W średnich i dużych zakładach przemysłowych funkcjonują służby BHP, a specjaliści z tego obszaru również posiadają wiedzę ergonomiczną. W sumie, liczba osób zajmujących się zawodowo ergonomią jest zdecydowanie zbyt mała w stosunku do problemów pilnie wymagających rozwiązania. Coraz ważniejsze i pilniejsze są problemy spowodowane przez hipokinezę towarzyszącą wielu pracom, nadmierny stres, cyfrowe wykluczenie znacznych części społeczeństwa, rosnącą liczbę seniorów mających specyficzne wymagania dotyczące rozwiązań ergonomicznych używanych przez nich sprzętów i innych urządzeń technicznych, konieczność wycofywania człowieka z robót niebezpiecznych i nieodpowiednich z punktu widzenia ludzkich możliwości, konieczność poszerzania i zdobywania nowych kwalifikacji, niezbędność wprowadzania nowych kierunków nauczania na wszystkich stopniach edukacji (od przedszkola do tzw. uniwersytetów trzeciego wieku). Prognozuje się, że 47% istniejących obecnie zawodów może zniknąć do roku 2030 – tych pracowników zastąpią roboty i sztuczna inteligencja. W zamian poszukiwane będą umiejętności z obszaru STEM (*Science–Technology–Engineering–Maths*)[21]. Ta sytuacja zrodzi nie tylko nowe problemy z dziedziny ergonomii, lecz także – z dziedziny polityki społecznej, ekonomii, edukacji. Pojawi się strukturalne bezrobocie (tzw. „zbywatele" zbyteczni obywatele), prekariat, emigracja i imigracja zarobkowa. Nie są to problemy, z którymi mogliby poradzić sobie ergonomiści – ale oni mogą wskazać sposoby technicznego rozwiązania przynajmniej niektórych z nich.

[21] N. Hatalska, A. Trapp (red.), *Pracownik przyszłości*, Infuture Hatalska Foresight Institute, Gdańsk 2019.

Bibliografia

1. Biela A., Rożnowski B., *Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", 2018, vol. 6, no. 3.
2. Engels F., *Dialektyka przyrody* [Dokument elektroniczny] XI 2003, https://www.marxists.org/polski/marks-engels/1883/dial_prz/index.htm (01.04.2020).
3. Hatalska N., Trapp A. (red.), *Pracownik przyszłości*, Infuture Hatalska Foresight Institute, Gdańsk 2019.
4. Honoré C., *Pochwała powolności*, Wyd. Drzewo Babel, Warszawa 2012.
5. Jastrzębowski W.B., *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy*, „Ergonomia", 1997, t. 20, nr 2.
6. Jabłoński J. (red.), *Technologie „Zero Emisji"*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2011.
7. Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński Media Sp. z o.o., Warszawa 2009.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
9. Laloux F., *Pracować inaczej*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2016.
10. Maslow A.H., *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1964.
11. Pacholski L., *Metodologia diagnozowania ergonomicznego w przedsiębiorstwie przemysłu meblarskiego*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 1977 (Rozprawy – Politechnika Poznańska; nr 81).
12. Rzepka B., *Work-life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i życiu*, Wyd. Onepress, Helion, Gliwice 2016.
13. Søderberg M.T., *Hygge. Duńska sztuka szczęścia*, Wyd. Insignis Media, Kraków 2017.
14. Tytyk E., *Projektowanie ergonomiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Poznań-Warszawa 2001.
15. Tytyk E., *Metodologiczne podstawy inżynierii ergonomicznej*, [w:] *Inżynieria ergonomiczna. Teoria*, red. E. Tytyk, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2011.
16. Tytyk E., *Ergonomia w ujęciu mikro, mezo i makro*, [w]: *Zastosowania ergonomii. Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2015 roku*, red. J. Charytonowicz, Wyd. Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, Oddział we Wrocławiu, Wrocław 2015.
17. Tytyk E., *Ewolucja form pracy i jej konsekwencja – humanizacja techniki*, [w]: *Zastosowania ergonomii. Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2018 roku*, red. J. Charytonowicz, Wyd. Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, Oddział we Wrocławiu, Wrocław 2018.
18. Tytyk E., *Współczesne uwarunkowania rozwoju ergonomii w dobie wielkoskalowości i globalizacji działań*, [w:] *Ergonomia wobec wyzwań masowości i globalizacji. Zeszyt 1 – Ergonomia wobec wyzwań masowości i globalizacji – aksjologia i kierunek zmian*, red. M. Złowodzki, T. Juliszewski, H. Ogińska, A. Taczalska, K. Trzyniec, Wyd. Komitet Ergonomii PAU, Kraków 2019.
19. Wejman M., *Diagnozowanie środowiska pracy*, Wyd. Polit. Pozn., Poznań 2019.

Contemporary work environments – trends of changes

SUMMARY

The chapter contains considerations regarding the basic purpose of the existence of many organizations. It is the executed job, thanks to which various needs can be met. This type of human activity is usually associated with the production of material goods and with broadly understood services, and involves the use of various technical means that facilitate or even allow the work to be performed. The use of technical means and implementation of specific technologies leads to a specific shape of the work environment. Working environment conditions and its organization can have a negative impact on human health and its effects at work and outside work system. These factors can also degrade the external environment, or natural environment. Against the background of historical facts describing changes in the work processes, the birth and development of the paradigm of the humanization of technology and work organization is shown. Interdisciplinary science, ergonomics, developed since the mid-twentieth century (and initiated in 1857 by Wojciech B. Jastrzębowski) solves problems related to the environment and working conditions, also arising at the modern level of technology development. These problems go far beyond the area outlined at the beginning of the development of ergonomics and cover basically all the aspects of human life in a civilization dominated by technology during the fourth industrial revolution (Industry 4.0). The final part of the chapter presents a list of 16 contemporary problems arising as a result of a specific course of technology development and forms of work organization.

RYSZARD GERLACH
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Organizacja przyszłości w perspektywie czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0

Słowa kluczowe: organizacja, organizacja przyszłości, czwarta rewolucja przemysłowa, społeczeństwo 5.0, działalność edukacyjna organizacji

Key words: organization, the organization of the future, the fourth industrial revolution, society 5.0, organization's educational activities

Streszczenie: Zmiany, jakie następują w obszarze pracy człowieka są niezwykle szybkie i w znacznym zakresie nie do końca przewidywalne. Ich kierunek, tempo i zakres implikują w znacznym stopniu założenia czwartej rewolucji przemysłowej oraz perspektywa rozwoju społeczeństwa 5.0. Przeobrażenia w pracy człowieka powodują przeobrażenia w wymaganiach dotyczących zarówno kompetencji twardych, jak i tzw. miękkich. Obliguje to organizacje do większego niż do tej pory zaangażowania się w edukację ustawiczną pracujących; jest to niezbędny warunek nadążania za tymi zmianami, co wpływa na przyszłość organizacji.

Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że zmiany w obszarze pracy następują. Ich tempo jest niezwykle szybkie. Coraz więcej osób zastanawia się jednak czy będą to zmiany korzystne, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Zdaniem Stephena Hawkinga, uważanego za jeden z najwybitniejszych umysłów czasów współczesnych, „niekontrolowany rozwój technologii i sztucznej inteligencji

może stać się pierwszym krokiem ku zagładzie gatunku ludzkiego"[1]. Również Elon Musk, lider technologiczny i założyciel Tesli, SpacerX czy PayPala, „radzi ostrożność w podejściu do sztucznej inteligencji, która – jak twierdzi – może być największym egzystencjalnym zagrożeniem dla ludzkości"[2]. Z kolei w raporcie „Global Risk 2017" wypowiadający się eksperci zwracają uwagę, „że bardzo dużym ryzykiem dla ludzkości jest to, iż maszyny będą wkrótce dysponowały większym potencjałem intelektualnym niż my jako ludzkość"[3]. Prognozy te nie napawają optymizmem i do końca nie wiemy, czy się spełnią. Należy je jednak, moim zdaniem, brać pod uwagę. Już przecież od wielu lat ludzie zastanawiali się, jak daleko powinniśmy inwestować w postęp i czy wszystkie zmiany są zawsze dobre dla człowieka. Mimo szeregu wątpliwości zgodzić się należy z Christiną Evans, która już w publikacji z 2005 r. stwierdziła, że mimo braku zgodności na temat wyglądu gospodarki jutra, prawdopodobne jest, że wiedza i informacje będą stanowić podstawowe źródło wartości ekonomicznej[4]. Natomiast Manuel Castells zwraca uwagę na odkrycia naukowe i innowacje technologiczne będące elementem nowego paradygmatu technologicznego. To właśnie informacja jest zarówno surowcem, ale i produktem końcowym paradygmatu nazwanego informacyjno-technologicznym. Jego zdaniem „wiedza stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej pod warunkiem, że w przeciwieństwie do innych zasobów rozrasta się w wyniku użytkowania"[5]. Uznając więc powyższe opinie na temat zmienności otaczającej nas rzeczywistości za w pełni prawdopodobne podkreślić należy, że przeobrażenia w obszarze pracy prowokują do stawiania pytań o sytuację organizacji przyszłości. Jest to szczególnie istotne w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej, a także społeczeństwa 5.0. Refleksje na ten temat zamieszczono w niniejszym tekście.

Przyszłość pracy w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0

Pisząc na temat przyszłości pracy i obaw co do kierunków i tempa zmian, które następują, warto zgodzić się z tymi, którzy są zdania, że zmian nie należy się jednak obawiać, raczej trzeba się do nich odpowiednio przygotować. Maszyny

---

1 Infuture Hatalska Foresight Institute, *Pracownik przyszłości*, Gdańsk, kwiecień 2019, s. 11.

2 Tamże, s. 11.

3 Tamże, s. 11.

4 Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 22.

5 Cyt. za: Tamże, s. 22.

i inteligentne rozwiązania to szansa na uwolnienie człowieka od żmudnych i męczących prac. Może to też poprawić jakość naszego życia, jak również stworzyć więcej nowych miejsc pracy, a nie być przyczyną bezrobocia[6].

Obecnie jesteśmy w okresie czwartej rewolucji przemysłowej zwanej też zamiennie przemysłem 4.0. Bazuje ona na trzeciej rewolucji przemysłowej, która „polegała na automatyzacji pojedynczych maszyn i procesów; kolejna niesie za sobą kompleksową transmisję cyfrową wszelkich środków trwałych oraz pogłębioną integrację z partnerami współtworzącymi wspólnie łańcuch wartości w ramach cyfrowych ekosystemów"[7].

Siłą napędową przemysłu 4.0 są:

- Transformacja cyfrowa oraz pogłębiająca się integracja pionowa i pozioma łańcuchów wartości.
- Transformacja oferty produktów i usług przy użyciu najnowszych technologii.
- Nowoczesne modele biznesowe oraz dostęp klientów[8].

Jak pisze Marcin Błasiak, ekspert PwC w dziedzinie automatyki i cyfryzacji przemysłowej, przemysł 4.0 „to koncepcja, która trwale zmienia model funkcjonowania przedsiębiorstw branży przemysłowej i nie tylko"[9]. Wykorzystywanie przemysłowego Internetu rzeczy, zaawansowane metody przetwarzania informacji, to kluczowy czynnik cyfrowej transformacji. Inteligentne fabryki, automatyczne linie produkcyjne, wymiana informacji pomiędzy urządzeniami i efektywne modyfikowanie konfiguracji produktów, diametralnie zmienią rolę człowieka. Pracownicy zostaną przesunięci do roli nadzorców procesu. Ich rola, to zaprogramowanie procesu, zdefiniowanie procedur i przekazanie inicjatywy[10].

Omawiając zagadnienie przyszłości pracy zwrócić należy uwagę, że coraz mniej przystawać będzie do realiów rynku pracy zatrudnienie na etat. Rośnie zapotrzebowanie na pracę projektową, dorywczą, „na żądanie". Wśród przyczyn wymienia się m.in. pojawienie się platform tzw. ekonomii współdziałania, jak np. AirBuB i Uber. Polega to na udostępnianiu swojego majątku. Najpopularniejsze platformy to:

---

6 Infuture Hatalska Foresight Institute, *Pracownik przyszłości...*, s. 20-23.

7 PwC, *Przemysł 4.0, czyli wyzwania współczesnej produkcji*, luty 2017, s. 8.

8 Tamże, s. 8.

9 Tamże, s. 8.

10 Tamże, s. 9.

– Uber – udostępnianie samochodu jako taksówki;
– AirBuB – udostępnianie swoich mieszkań[11].

Takie działania, jak robotyzacja, czy badania nad sztuczną inteligencją prowadzić będą w coraz większym stopniu do zastępowania pracy ludzkiej przez maszyny i programy komputerowe[12]. Mamy więc do czynienia z fragmentaryzacją pracy. „Projekty wykonywane do tej pory przez pojedyncze osoby lub małe zespoły rozkładane są na czynniki pierwsze, których wykonywanie zlecane jest pracownikom za pośrednictwem platform internetowych. Zjawisko to nosi nazwę crowdsourcingu". Umożliwia on firmom przekroczenie granic czasowych i geograficznych. Ma globalny zasięg, dostęp do zróżnicowanych pracowników, brak kosztów, charakteryzuje się dużą rotacją pracowników[13].

Prognozy dotyczące przyszłości pracy ukazują, że dzieci urodzone po 2010 roku będą pracować w gospodarce 4.0. Przewiduje się także, że „na większości przyszłych stanowisk pracy będą potrzebne ludzkie uczucia, myślenie, wyobraźnia i empatia. Nie ma żadnych racjonalnych przesłanek do obaw, że maszyny kiedykolwiek wyprą ludzi, bo nie są i nie będą ludźmi. Natomiast prawdą jest, że będzie można uwolnić ludzi od prac nudnych i męczących, zabierających nam czas, który będziemy mogli wykorzystać w sposób bardziej ludzki i satysfakcjonujący"[14].

Dopełniając powyższe zgodzić się należy, że czwartą rewolucję przemysłową „napędza postępująca automatyzacja produkcji i upowszechnianie robotów. Za ich sprawą coraz powszechniejsza jest realizacja zadań produkcyjnych przez maszyny, które na podstawie zaprogramowanej sekwencji działań oraz danych z otoczenia są w stanie, bez udziału człowieka, prowadzić samodzielnie procesy produkcyjne"[15]. Na temat robotów wkraczających na rynek pracy pisze też Jeremy Rifkin, zapowiadając pojawienie się robotów nowej generacji, potrafiących poruszać się jak ludzie oraz uczyć się, co umożliwi im odpowiadanie na ludzkie pytania[16].

---

[11] M. Paliński, współpr. meryt. M. Syliwoniuk, *Przyszłość pracy. Między „uberyzacją" a automatyzacją*, DELab UW, Warszawa [b.r.], s. 2.

[12] Tamże, s. 10.

[13] Tamże, s. 8.

[14] J. Twaróg, P. Mieczkowski, *Krótka opowieść o społeczeństwie 5.0 czyli jak żyć i funkcjonować w dobie gospodarki 4.0 i sieci 5G*, Fundacja Digital Poland, Warszawa 2019, s. 25.

[15] PwC, *Przemysł 4.0...*, s. 4.

[16] J. Rifkin, *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wyd. Sonia Draga, Katowice 2012, s. 59.

Obecnie mamy do czynienia z czwartą rewolucją przemysłową, bazującą na trzeciej rewolucji przemysłowej. Charakteryzuje się ona wykorzystywaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Przed nami wizja społeczeństwa 5.0. Kawada Tsukasa, ambasador Japonii w Polsce, mówiąc o wyzwaniach, przed jakimi stoi społeczeństwo japońskie, zwraca uwagę na takie problemy, jak spadek dzietności oraz starzenie się społeczeństwa, czego następstwem jest deficyt siły roboczej, co w konsekwencji powoduje obciążenie osób pracujących i niepewność systemu emerytalnego[17]. Mówiąc o drodze w kierunku społeczeństwa 5.0, zwraca on uwagę, że coraz więcej urządzeń zostaje podłączonych do Internetu i proces ten będzie przybierał na sile. A więc nie tylko komputery i smartfony, ale zegarki, telewizory, czy nawet lodówki. W społeczeństwie 5.0 wykorzystywane będą możliwości Internetu rzeczy. Umożliwi to np. postawienie diagnozy lekarskiej na odległość. Zdaniem ambasadora, społeczeństwo 5.0 to również „specjalne roboty do opieki oraz systemu monitoringu pacjentów szpitali i pensjonariuszy domów opieki" (kamery, czujniki). Podając przykłady działań, jakie mogą poradzić sobie z deficytem siły roboczej wskazuje na wykorzystywanie dronów w branży kurierskiej, czy automatycznych maszyn w rolnictwie. Zgadza się ze stwierdzeniem, że „jesteśmy obecnie świadkami rewolucji w projektowaniu i wytwarzaniu urządzeń oraz opracowywaniu nowych technologii przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Wciąż powstają nowe systemy, usługi oraz rozwiązania ułatwiające życie". Społeczeństwo 5.0 stawia na wykorzystywanie Internetu rzeczy, co umożliwi połączenie ludzi i urządzeń na całym świecie. Pisząc o społeczeństwie 5.0 zwrócić należy uwagę, że:

- Internet rzeczy połączy ludzi i urządzenia, umożliwiając lepszą wymianę informacji, co otworzy nowe perspektywy.
- Ludzkość pokona problemy społeczne i będzie wolna od ograniczeń.
- Roboty oraz automatyczne samochody dadzą ludziom wiele nowych możliwości.
- Dostarczanie zaopatrzenia do ośrodków ewakuacyjnych będzie możliwe za pomocą autonomicznych dronów lub samochodów[18].

Zasygnalizowane zmiany w pracy człowieka znajdą/już znajdują odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji.

---

[17] Rozmowa z Kawadą Tsukasą, ambasadorem Japonii w Polsce, na temat: *Czym jest społeczeństwo 5.0*, „Polityka", 2020, nr 1.

[18] Tamże.

Przyszłość organizacji w kontekście zmian w pracy człowieka

Zmiany, jakie następują w pracy człowieka, również te wynikające z czwartej rewolucji przemysłowej i perspektywy społeczeństwa 5.0, mają swoje implikacje dla przyszłości organizacji.

Na temat zmian w organizacji wypowiada się często Peter F. Drucker, który pisze, że jeśli organizacja „nie potrafi zrozumieć, że jej głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie. W świecie gwałtownych i szybkich zmian strukturalnych przetrwają tylko liderzy zmian"[19].

Autor ten posługuje się terminem „ponadnarodowa konfederacja", pisząc o przechodzeniu do niej od korporacji wielonarodowej. Jego zdaniem „korporacje wielonarodowe" raczej nie mają przyszłości. „Elastyczność, konieczna przy zaangażowaniu w podział produkcji cechuje raczej firmy średnich rozmiarów niż wielkie. Wymaga to bowiem zdolności do szybkich zmian – w projektowaniu, w produkcji, w marketingu". „Odnosząc sukcesy wielonarodowa korporacja dnia jutrzejszego będzie opierała się raczej na zdolności marketingu, niż na zdolności do inwestowania. A i w tym firma średnich rozmiarów ma wyraźną przewagę. Aby tę przewagę wykorzystać, korporacja wielonarodowa jutra będzie jednak musiała się zorganizować całkiem inaczej niż dzisiejsza. Będzie musiała stać się swoistą «ponadnarodową konfederacją». Będzie to firma zarządzania i marketingu. Będzie przede wszystkim organizować produkcję i dystrybucję. Będzie się organizować wokół dwóch punktów koncentracji: technologii (lub projektowania) i marketingu. „Konfederacja ponadnarodowa będzie [...] coraz szerzej organizować produkcję ponad granicami państw i rynków tak, by optymalizować i zasoby siły roboczej, i chłonność rynku. [...] Spoistość zaś przedsiębiorstwa będzie brała się raczej ze sterowania przez marketing, niż przez kapitał"[20].

Warto w tym miejscu przytoczyć słowa Zygmunta Baumana, który pisząc o postępie, zwraca uwagę na zastępowanie przez komputery i komputerowo sterowane roboty zajęć wykonywanych dotychczas przez ludzi, a wymagających zdolności intelektualnych i manualnych[21].

Z kolei Erich From wyraża opinię, że „człowiek przekształcił się w towar i traktuje własne życie jak kapitał do zainwestowania z zyskiem. Jeśli mu się to powiedzie, wówczas odnosi «sukces», jeśli nie – staje się «porażką». Jego «war-

[19] P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83.

[20] Tenże, *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Wyd. Nowoczesność, Czytelnik, Warszawa; AE, Kraków 1995, s. 109-110.

[21] Z. Bauman, *Retrotopia. Jak rządzi nami przeszłość*, PWN, Warszawa 2018, s. 102.

tość» zawiera się w jego atrakcyjności rynkowej, a nie w wartościach humanistycznych jak miłość, rozwaga, czy zdolności artystyczne. Dlatego też jego poczucie własnej wartości zależy od czynników zewnętrznych: jego sukcesu, oceny innych"[22]. Autor ten stwierdza też, że większość ludzi jest zatrudniona i w ten sposób uzależniona od swoich biurokratycznych szefów. „Sprzedali nie tylko swoją pracę, ale także osobowość (uśmiechy, gusta, nawet przyjaźnie)". I dalej... „człowiek w najbardziej rozwiniętych społeczeństwach przemysłowych jest bardziej zakochany w technologicznych gadżetach niż w innych ludziach i procesach życiowych"[23]. A może jednak rację ma Z. Bauman, kiedy pisze: „Recepta na sukces to «być sobą», być niepodobnym do innych. To różnica, a nie tożsamość, sprzedaje się najlepiej"[24].

Pisząc na temat organizacji przyszłości nie można zapominać o zmianach w zapotrzebowaniu na zawody przyszłości. Według wyników badań 54% unijnego rynku pracy jest zagrożone automatyzacją w ciągu najbliższych dwóch dekad. „Polska znajduje się w grupie krajów najbardziej podatnych na automatyzację rynku pracy. Związane jest to z dużą ilością miejsc pracy w sektorze maszynowym i motoryzacyjnym wymagających rutynowych czynności, które łatwo zastąpić przez maszyny (tj. montaż podzespołów)"[25]. Czy zatem możemy mówić o zaniku wielu zawodów? Nie potwierdzają tego badania i analizy w tym zakresie. Możemy mówić raczej o redefinicji dużej części zawodów, niż ich całkowitym wyeliminowaniu. Jak wynika z badań wykonanych na zlecenie OECD, tylko 9% zawodów można zautomatyzować całkowicie. Następuje eliminacja części zadań, powstają jednak zapotrzebowania na inne. Do ich realizacji zakłady pracy wykorzystają w dużej mierze dotychczasowych pracowników. Konieczne jest oczywiście ich przeszkolenie. „Dzisiejszy poziom rozwoju technologicznego wciąż sytuuje maszyny jako komplementarne narzędzia dla ludzkiej pracy, a nie jej substytuty"[26].

Realizacja zadań zawodowych wymaga zarówno przygotowania specjalistycznego, tj. umiejętności twardych, jak i tzw. umiejętności miękkich. Według raportu *The future of work*, który przygotowano na zlecenie International Economic Forum, ważne są takie umiejętności miękkie:

---

[22] E. Fromm, *O byciu człowiekiem*, Vis-à-vis/Etiuda, Kraków 2013, s. 33.

[23] Tamże, s. 36-37.

[24] Z. Bauman, *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wyd. Literackie, Kraków 2012, s. 159.

[25] M. Paliński, *Przyszłość pracy...*, s. 16.

[26] Tamże, s. 16-17.

- Kreatywność,
- Zdolność aktywnego słuchania,
- Zdolność przekazywania swojej wiedzy i umiejętności innym,
- Podejmowanie decyzji,
- Inteligencja emocjonalna,
- Umiejętność negocjacji, umiejętności związane z zarządzaniem projektami, czasem i zasobami ludzkimi[27].

W wielu innych publikacjach mowa również jest o konieczności kształtowania tego rodzaju umiejętności. Część z nich się powtarza, dochodzą też inne. Dla przykładu, między innymi autorzy raportu *Future of Jobs 2018* opracowanego przez World Economic Forum, piszą o następujących pożądanych umiejętnościach:

- Kompleksowe rozwiązywanie problemów,
- Myślenie krytyczne, kreatywność,
- Zarządzanie ludźmi,
- Współpraca,
- Inteligencja emocjonalna,
- Podejmowanie decyzji,
- Zorientowanie na usługi,
- Negocjacje,
- Elastyczność poznawcza[28].

Podsumowując dotychczasowe rozważania, warto odwołać się do J. Rifkina, który pisze, że „trzecia rewolucja przemysłowa jest prawdopodobnie ostatnią szansą na stworzenie milionów konwencjonalnych miejsc pracy i zapobiegnięcia kataklizmowi, który wykolei technologiczny postęp na dekady, a nawet wiek. Co ciekawe, chociaż trzecia rewolucja przemysłowa tworzy infrastrukturę umożliwiającą przejście do ery opartej na rozproszeniu i współpracy, oznaczającej koniec ery przemysłowej i masowej siły roboczej, konstruowanie owej infrastruktury przez okres kolejnych czterdziestu lat wymagać będzie masowego napływu pracowników”[29].

I jeszcze jedno, ważne, jak się wydaje, spostrzeżenie J. Rifkina. Pisze on, że „chociaż inteligentna technologia będzie w coraz większym stopniu zastępować pracę ludzką w produkcji dóbr i całym wachlarzu usług, jej zasięg będzie

---

[27] Tamże, s. 18.

[28] A. Twaróg-Kanus, S. Pietrzyk, *Kompetencje przyszłości*, „Benefit”, 2019, nr 12 (91), s. 35.

[29] J. Rifkin, *Trzecia rewolucja przemysłowa...*, s. 59.

znacznie ograniczony w trzecim sektorze, z tej prostej przyczyny, że główna działalność na tym obszarze dotyczy społecznej interakcji. Jeśli pozbawimy ów sektor ludzkiego wymiaru, pozostanie on jedynie otoczką bez treści"[30]. Trzeci sektor to społeczeństwo obywatelskie: organizacje religijne i kulturalne, edukacja, badania, opieka zdrowotna, opieka społeczna, organizacje ochrony środowiska, sport, rekreacja, działalność doradcza, których celem jest budowanie więzi społecznych.

Można przypuszczać, że to właśnie społeczeństwo obywatelskie będzie w krajach rozwiniętych głównym pracodawcą. Należy zgodzić się tu ze stwierdzeniem J. Rifkina[31].

I na koniec tej części rozważań raz jeszcze podkreślić warto, że mimo wręcz rewolucyjnych zmian w procesie pracy, to jednak nadal zatrudnieni w organizacji ludzie decydują o jej pozycji na rynku. Dlatego budowanie zaangażowania pracowników związane jest z inwestowaniem w kapitał ludzki. Inwestowanie to umożliwia budowanie tego zaangażowania. Jak pisze Sylwia Stachowska, „o zaangażowaniu można natomiast mówić, gdy pracownicy znają i rozumieją cele oraz wartości organizacji, wykazują dumę z przynależności do niej, cechują się lojalnością i przywiązaniem do swojej pracy, zespołu i firmy, w której funkcjonują, a przy tym darzą zaufaniem swoich przełożonych i współpracowników"[32]. Kształtowanie tego zaangażowania jest rolą edukacyjnej działalności organizacji.

Edukacja w kontekście przyszłości organizacji

Rozwój nowych technologii i innowacji to konieczność rozwoju nowych kompetencji. Jak już stwierdzono – zarówno twardych, jak i miękkich. A to wymaga włączenia się organizacji w większym niż do tej pory stopniu w ustawiczną edukację swoich pracowników. Tylko powszechny system tej edukacji umożliwi stałą aktualizację kompetencji pracowników dostosowując je do wymagań czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0. Jak wskazuje Digital Europa, do 2025 roku ponad 50% społeczeństwa musi nabyć nowe umiejętności (ang. *reskilling*). Gospodarka przyszłości wymagać będzie od pracowników nieustannego uczestnictwa w edukacji. Umiejętności wymagane do realizacji zadań w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości wykraczają

[30] Tamże, s. 362.

[31] Tamże, s. 360-361.

[32] S. Stachowska, *Determinanty zaangażowania pracowników*, „Benefit", 2019, nr 12 (91), s. 24.

poza ramy programów nauczania szkół i uczelni wyższych. Dostosowywanie programów tych instytucji do potrzeb następuje jednak zbyt wolno. Dlatego alternatywne formy edukacji, głównie pozaszkolnej, jak np. kursy realizowane za pośrednictwem edukacyjnych platform internetowych, wydają się niezbędne. Ale „umiejętność korzystania z narzędzi cyfrowych jest ważna już na początkowych etapach edukacji. W wielu krajach UE programowanie jest obowiązkowym elementem nauczania szkolnego (w W. Brytanii uczniowie stykają się z nim już w podstawówce). Programowanie wspomaga uczenie się umiejętności, takich jak: logiczne myślenie, precyzyjne prezentowanie myśli, dobra organizacja pracy, a także wspomaga rozwijanie kompetencji miękkich, jak np. praca w grupie, kreatywność i komunikatywność”[33].

W podobnym tonie wypowiada się także cytowany J. Rifkin, który już pisząc o trzeciej rewolucji przemysłowej, podkreślał, że „uniwersytety i szkoły wyższe będą musiały zacząć kształcić siłę roboczą XXI wieku dla potrzeb tej właśnie rewolucji”. Program nauczania wymagał będzie, jego zdaniem, w „coraz większym stopniu skoncentrowania na zaawansowanych technologiach informatycznych, nano-biotechnologii, naukach o Ziemi, ekologii i teoriach systemów, jak również na zdobywaniu przez studentów umiejętności zawodowych, włącznie z produkcją i sprzedażą technologii energii odnawialnych, przekształcaniem budynków w mikroelektrownie, instalacją nośników wodorowych i innych, budowaniem inteligentnych sieci energetycznych, produkcją pojazdów o napędzie elektrycznym i wodorowym, organizowaniem zielonych sieci logistycznych itp.”[34]

Stwierdzenie to jest jeszcze bardziej aktualne w odniesieniu do czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0. Zmiany, jakie następują i nadal będą następować w sferze gospodarczej powodują, że pracodawcy poszukują pracowników o określonych kwalifikacjach i kompetencjach dostosowanych do prowadzonej działalności. O zatrudnieniu decydują jednak również kompetencje miękkie. Pisano o tym wcześniej. Dlatego już na etapie szkoły czy uczelni powinny być one kształtowane. Szkoły opuszczać powinna młodzież ciekawa świata, otwarta na nową wiedzę, a także świadoma tego, że wiedza i umiejętności szybko się starzeją i należy ciągle je aktualizować. Powinna też potrafić uczyć się w okresie pracy zawodowej w ramach systemu edukacji ustawicznej.

[33] M. Paliński, *Przyszłość pracy...*, s. 19.

[34] J. Rifkin, *Trzecia rewolucja przemysłowa...*, s. 317.

Zakończenie

Kończąc prowadzone rozważania uznać należy, że zmiany, jakie następują we wszystkich obszarach naszego życia mają istotny wpływ na pracę człowieka. Dotyczy to także, a może przede wszystkim, funkcjonowania organizacji, już teraźniejszości, a w niedalekiej perspektywie – przyszłości. Zmiany w tym obszarze rozpatrywać można w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej oraz w perspektywie społeczeństwa 5.0. Organizacje, które określa się jako dynamiczne, aby sprostać wymaganiom zmiennego otoczenia, muszą dysponować odpowiednim potencjałem pracowniczym. Dlatego, jak pisze Z. Bauman: „myśl, że wykształcenie może być produktem, który należy zdobyć i zachować po wieczne czasy, jest zatem odstraszająca i z całą pewnością nie przemawia na korzyść zinstytucjonalizowanej edukacji"[35]. Nieprzewidywalny do końca charakter następujących zmian zmusza zarówno osoby pracujące, jak i organizacje je zatrudniające do realizacji różnorodnych form edukacji. Kierunki tych działań wynikają w znacznej mierze z założeń czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0.

Bibliografia

1. Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wyd. Literackie, Kraków 2011.
2. Bauman Z., *Retrotopia. Jak rządzi nami przeszłość*, PWN, Warszawa 2018.
3. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Wyd. Nowoczesność, Czytelnik, Warszawa; AE, Kraków 1995.
5. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
6. Fromm E., *O byciu człowiekiem*, Vis-à-vis/Etiuda, Kraków 2013.
7. Infuture Hatalska Foresight Institute, *Pracownik przyszłości*, Gdańsk, kwiecień 2019.
8. Paliński M., współpr. meryt. Syliwoniuk M., *Przyszłość pracy. Między „uberyzacją" a automatyzacją*, DELab UW, Warszawa [b.r.].
9. PwC, *Przemysł 4.0, czyli wyzwania współczesnej produkcji*, luty 2017.
10. Rifkin J., *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wyd. Sonia Draga, Katowice 2012.
11. Rozmowa z Kawadą Tsukasą, ambasadorem Japonii w Polsce, na temat: *Czym jest społeczeństwo 5.0*, „Polityka", 2020, nr 1.
12. Stachowska S., *Determinanty zaangażowania pracowników*, „Benefit", 2019, nr 12 (91).

[35] Z. Bauman, *44 listy ze świata...*, s. 151.

13. Twaróg J., Mieczkowski P., *Krótka opowieść o społeczeństwie 5.0 czyli jak żyć i funkcjonować w dobie gospodarki 4.0 i sieci 5G*, Fundacja Digital Poland, Warszawa 2019.
14. Twaróg-Kanus A., Pietrzyk S., *Kompetencje przyszłości*, „Benefit", 2019, nr 12 (91).

The organization of the future in the perspective of the fourth industrial revolution and society 5.0

SUMMARY

The changes that take place in the process of humans' work are exceptionally fast and not entirely predictable in several domains. Their direction, pace and scope are largely implied by the assumptions of the fourth industrial revolution and the perspective of the development of the society 5.0. The transformations of human work create the need for adjusting knowledge and skills of employees to the requirements that concern both the hard and soft skills. Thus, organizations are forced to engage in continuing education of employees, to a much greater extent than until now. It is a necessary condition that enables keeping up with the changes; it influences the future of organizations.

ZDZISŁAW WOŁK
Uniwersytet Zielonogórski

Ludzkie oblicze korporacji

Słowa kluczowe: korporacja, kultura pracy, pokolenie Y, satysfakcja zawodowa, kariera zawodowa, praca zawodowa

Key words: corporation, work culture, generation Y, professional satisfaction, professional career, professional work

Streszczenie: Duże współczesne korporacje są współcześnie znaczącym pracodawcą zatrudniającym głównie osoby młode znajdujące się w początkowym okresie kariery zawodowej. Młodzi pracownicy korporacji są w wieku kwalifikującym ich do pokolenia Y. Wykazują oni zadowolenie z wykonywanej pracy i stwarzanych im warunków. Pracując w korporacjach, dostrzegają oni duże możliwości realizowania w nich swoich celów zawodowych i życiowych oraz wartościową drogę kształtowania osobowości zawodowej. Praca w korporacji stanowi dla nich jedynie etap przejściowy, bardzo przydatny do nabywania kompetencji, które w przyszłości zamierzają wykorzystać w planowanym prowadzeniu własnych firm. Ich stosunek do pracy jest kształtowany w oparciu o uzyskiwane zyski, nie tylko materialne. Uświadamiają sobie przy tym zagrożenia i słabe strony pracy wykonywanej na rzecz korporacji.

Wprowadzenie

Przejście z systemu kształcenia na rynek pracy stanowi trudne wyzwanie dla ludzi młodych, zwłaszcza tych, którzy wcześniej nie doświadczyli pracy zawodowej. Dla wielu z nich świat pracy jest zupełnie obcy, a opinie na jego temat często oparte są na wiedzy potocznej. Częste są przypadki, że kandydat „idąc na rozmowę kwalifikacyjną do firmy globalnej nie wie czego się ma spodziewać. Nie wie do końca, czy i dlaczego chce pracować w środowisku takiej firmy”[1]. Często występujące w systemie edukacji „bazowanie na błędzie” prowa-

[1] M. Turbak, *Tropy działań rozwojowych sprzyjających karierze. Droga do wyzwolenia czy zniewolenia?*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, 2017, nr 18, s. 152.

dzące do niskiej samooceny uczniów sprawia, że „spora część młodego pokolenia wchodzącego na rynek pracy ma wrażenie, że jedyne posady, które mogą dostać są grubo poniżej ich oczekiwań”[2]. Wzmacnia to ich poczucie niewiary we własne siły. Znalezienie odpowiedniej pracy jest trudne, tym bardziej, że współcześnie w większości przypadków niemożliwe jest jednoznaczne ukierunkowanie poszukiwań na zdobyty zawód i podejmowanie zatrudnienia wyłącznie w nim. W 2013 r. 2,4 mln osób nie pracowało w wyuczonym zawodzie, przy czym 1,6 mln spośród nich nie pracowało w nim, bo nie znalazło w nim zatrudnienia[3]. Problem jest szczególnie znaczący w przypadku absolwentów szkół wyższych, których 72% pracuje poza wyuczonym zawodem[4]. Określa się to jako niedopasowanie edukacji do rynku pracy, dostrzegając w tym konsekwencje negatywne, wśród których prym wiedzie pogląd, że system edukacji nie odpowiada na zapotrzebowanie rynku pracy. Wyłania się z tego jednak także optymistyczny wniosek, że ukończenie określonego typu studiów nie przesądza o ścieżce zawodowej, inaczej mówiąc absolwent określonej szkoły czy uczelni nie jest skazany na wykonywanie tylko i wyłącznie wyuczonego zawodu. Liczne podmioty gospodarcze na współczesnym rynku pracy są bowiem zainteresowane osobami cechującymi się określonymi predyspozycjami i kompetencjami zawodowymi bardziej, niż wykształceniem formalnym. Wśród nich są *wielkie korporacje*. Stwarzają one szanse na podjęcie pracy wszystkim, którzy wykażą się oczekiwanymi kompetencjami, niezależnie od poziomu i kierunku wykształcenia.

Wiek XXI to czas szczególnie szybkiego postępu technologicznego, zwłaszcza wykorzystywania technologii informatycznych w przemyśle, jak i w każdej innej sferze działania gospodarczego[5]. W strukturze zatrudnienia zauważalne jest przesunięcie zasobów ludzkich ze sfery bezpośredniej produkcji do sfery przygotowania i nadzoru nad procesami produkcyjnymi i świadczeniami o charakterze usługowym. Stanowi to naturalną konsekwencję szybko zachodzącego procesu robotyzacji i automatyzacji produkcji i systematycznego wypierania człowieka z pracy bezpośrednio produkcyjnej, jednakże nie z pracy jako takiej. Tak, jak niegdyś w okresie agrarnym rolnictwo było głównym miejscem pracy zarobkowej, a potem fabryki, tak obecnie, w okresie poprzemysło-

---

[2] R. Woś, *To nie jest kraj dla pracowników*, Wyd. Wab, Warszawa 2017, s. 224.

[3] U. Jeruszka, *Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy*, Difin, Warszawa 2019, s. 55.

[4] Tamże, s. 55.

[5] E. Brynjolfsson, A. McAfee, *Drugi wiek maszyny. Praca, postęp i dobrobyt w czasach genialnych technologii*, Wyd. MT – Biznes, Warszawa 2015, s. 223.

wym człowiek podejmuje pracę zawodową głównie poza produkcją przemysłową. Tam jednak musi się liczyć z tym, że jego praca zostanie w przyszłości przejęta przez techniki i technologie informatyczne, powodując przemieszczanie się ludzi do innych obszarów aktywności zawodowej[6]. W działalności gospodarczej aktywność zawodowa ludzi okresu poprzemysłowego skierowana jest głównie na tworzenie nowych danych, ich przetwarzanie, analizę i wykorzystywanie na etapie przygotowywania produktu, jego projektowanie, reklamowanie, promocję i sprzedaż. Te działania zazwyczaj przesądzają o sukcesie firmy i jej rozwoju. Od okresu przemysłowego do poprzemysłowego znaczną ewolucję przeszły organizacje pracujące, które stanęły w obliczu konieczności rywalizowania na rynku globalnym. Współcześnie ma miejsce mozaikowość rynku pracy charakteryzująca się współwystępowaniem bardzo różnych podmiotów gospodarczych. Tradycyjny zakład produkcyjny pozostał dominującą organizacją na rynku pracy. Wśród występujących na nim podmiotów gospodarczych wzrasta liczba dużych korporacji przejmujących coraz więcej zasobów ludzkich występujących na rynku pracy. Są one zazwyczaj zlokalizowane w dużych miastach, przyciągając do pracy głównie osoby młode, jednakże coraz częściej także osoby 40+.

W myśleniu o korporacji „uwagę zwracają wielkie szklane świątynie, wielopoziomowe struktury podległości, specyficzny styl życia «białych kołnierzyków». To wszystko to oczywiście istotne elementy tego, czym są współczesne wielonarodowe korporacje, a «człowiek korporacyjny» faktycznie jest dziś jednym z najważniejszych wzorów kultury”[7]. Jest to jednak jedno z oblicz korporacji. Korporacje są bowiem utożsamiane głównie z organizacjami zorientowanymi na zysk za wszelką cenę, poszerzanie swoich wpływów i na coraz większą władzę[8]. Upowszechniło się przekonanie, że są to firmy wyzyskujące pracowników, nadmiernie ich eksploatujące i przyczyniające się do depresji i wczesnego wypalenia zawodowego[9]. Na rynku zatrudnienia są jednak atrakcyjną ofertą pracy dla osób młodych, szczególnie tych, które znajdują się w okresie początkowym kariery zawodowej. Praca w korporacji zazwyczaj nie jest podejmowana z konieczności, lecz wynika ze świadomego wyboru. Młode

---

[6] K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2018, s. 55.

[7] M. Napiórkowski, *Kod kapitalizmu. Jak Gwiezdne wojny, Coca-Cola i Leo Messi kierują twoim życiem*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2019, s. 74.

[8] J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. Lepszy Świat, Warszawa 2006, s. 86 i nast.

[9] K. Fajfer, *Zawód. Opowieści o pracy w Polsce. To o nas*, Wyd. ZiNG, Warszawa 2017, s. 90.

pokolenie najlepiej wykształconych Polaków ceni samorealizację, przy czym uznaje za oczywistość konieczność sprostania oczekiwaniom firmy[10].

W poniższych rozważaniach przedstawione zostały opinie i spostrzeżenia młodych pracowników dużych korporacji wyrażone w trakcie badań fokusowych[11]. Główne problemy, którym zostały one poświęcone, dotyczyły postrzegania przez nich firm, w których pracują oraz stwarzanych im w nich możliwościom samorealizacji zawodowej i życiowej. Przeprowadzone badania ukazały także, jak postrzegani są przez nich współpracownicy oraz ich kultura pracy, a także w czym wyraża się kultura organizacyjna dużych korporacji z perspektywy zatrudnionych w niej pracowników.

Korporacja jako organizacja pracujących

Korporacja jest organizacją społeczną mającą ściśle określone cechy, jednakże w literaturze można spotkać różne definicje formułowane przez pryzmat ich różnych cech. W najogólniejszym rozumieniu korporacja jest „stowarzyszeniem, związkiem, zrzeszeniem osób mających zazwyczaj osobowość prawną, mającym na celu realizację określonych wspólnych zadań"[12]. W drugim znaczeniu jest określana jako „forma organizacji działalności gospodarczej, charakterystyczna dla dużych przedsiębiorstw; spółka akcyjna"[13]. Zazwyczaj jednak za korporację uważa się „wielką, notowaną na giełdzie, spółkę akcyjną typu anglo-amerykańskiego, w odróżnieniu od mniejszych przedsiębiorstw, także mających osobowość prawną oraz małych i dużych przedsiębiorstw nie nastawionych na zysk bądź mających określonego właściciela prywatnego"[14]. W poniższych rozważaniach w takim właśnie rozumieniu używane jest pojęcie „korporacja".

Korporacje od powstania pierwszej organizacji tego typu znacząco się rozwinęły i wiele z nich stało się wielkimi organizacjami o charakterze międzynarodowym, zatrudniającymi niejednokrotnie nawet kilkadziesiąt tysięcy pracowników. Nie sposób nie dostrzec tego, że współczesne wielkie „korpora-

---

[10] M. Biernacka, *Człowiek i korporacja. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, WN Scholar, Warszawa 2009, s. 207.

[11] Uczestnicy badania przeprowadzonego w czerwcu 2019 roku liczyli 29-32 lata. Wszyscy są Polakami, przy czym w swoim doświadczeniu zawodowym mają także pracę za granicą. Wszyscy są absolwentami studiów magisterskich, głównie w Warszawie. Od kilku lat pracują w dużych korporacjach w Warszawie, ale też w Gdańsku i w Berlinie.

[12] *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1988, s. 1016.

[13] *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 602.

[14] J. Bakan, *Korporacja*..., s. 11.

cje dają pracę ludziom, są największymi pracodawcami. Orlen zatrudnia dwadzieścia dwa tysiące pracowników. Tyle samo Orange Polska. W miedziowym gigancie KGHM – trochę mniej, bo osiemnaście tysięcy ludzi, w hipermarketach Tesco – dwadzieścia osiem tysięcy"[15]. Niezależnie więc od różnych poglądów i opinii wyrażanych na temat korporacji, trzeba uznać je za znaczącego pracodawcę, a tym samym za organizację, w której setki tysięcy ludzi realizuje swoje aspiracje zawodowe, jak i kariery, i które stanowiąc środowisko pracy w znaczący sposób kształtują osobowości zatrudnionych w nich pracowników. W okresie poprzemysłowym korporacje „pod wpływem krytyki, prawodawstwa oraz własnych zatroskanych dyrektorów przeistaczać się zaczęły w instytucję mogącą służyć różnorodnym celom"[16]. Wychodząc dużo dalej poza przypisywanie jej działalności wyłącznie gospodarczej, Alwin Toffler, obserwując sytuację w Stanach Zjednoczonych w 1980 r. zwrócił uwagę na „konieczność nadania korporacji nowego sensu z uwagi na to, że w sposób rewolucyjny zmieniły się warunki produkcji. Pod naciskiem zmian pięciu czynników: środowiska fizycznego, układu sił społecznych, roli informacji, systemu rządów i moralności – wyłania się korporacja o nowym kształcie, instytucja wielostronna i mogąca sprostać wielu zadaniom"[17]. W rzeczywistości społeczno-gospodarczej ostatniego ćwierćwiecza takie postrzeganie korporacji można dostrzec, czego dowodzi definicja stosowana przez Antoniego Giddensa, w myśl której korporacja to „typ organizacji będącej podmiotem prawnym i posiadającej zarówno prawa, jak i obowiązki. Na korporacje biznesowe składają się grupy udziałowców, którzy są właścicielami korporacji i zarządzają nią w taki sposób, aby wygenerować dywidendy dla udziałowców"[18]. Wciąż jest więc ona postrzegana jako organizacja biznesowa, jednakże w swoich programach i realizowanych projektach podejmuje liczne ważne problemy ekologiczne i społeczne nie ograniczając się wyłącznie do działalności gospodarczej.

Niezależnie od zakresu działalności, sposobu wpływania na gospodarkę, kulturę, różne obszary życia społecznego, jak i na środowisko naturalne, duże korporacje oferują przede wszystkim młodym, zazwyczaj dobrze wykształconym pracownikom miejsca zatrudnienia. Zagospodarowują znaczną część absolwentów szkół wyższych, stwarzając im możliwości indywidualnego rozwoju

---

[15] M. Balcerzak, *Planeta korporacja. Jak przetrwać, zrobić karierę, zostać prezesem*, The Facto, Warszawa 2013, s. 13.

[16] A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997, s. 360.

[17] Tamże, s. 361.

[18] A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2017, s. 1078.

i zarobkowania, a co z tym się wiąże – realizowania przez nich swoich planów i celów. Praca w korporacjach stwarza im możliwość dostępu do najnowszych narzędzi, a także umożliwia konieczne we współczesnych warunkach doskonalenie się. Jeśli nie podjęliby pracy oferowanej przez korporacje, byliby prawdopodobnie skazani na pracę poniżej oczekiwań i możliwości lub wcale by jej nie podjęli, szybko degradując posiadane kompetencje.

Pracownicy korporacji

W korporacjach pracują głównie ludzie młodzi, w większości z pokolenia Y. Osoby starsze zazwyczaj lokują się wysoko w strukturze pracy, więc na co dzień nie wpływają na atmosferę pracy. Na poziomie podstawowym i średnim dominują osoby z przedziału wiekowego 20-35 lat, czyli urodzone w świecie technologii informacyjnych. Ich świat to świat poprzemysłowy, zróżnicowany, zmienny, nieskrępowany, globalny. Pokolenie Y jest zainteresowane pracą zawodową, którą traktuje jako środek do celu, jakim jest atrakcyjne, komfortowe życie. Ceni czas wolny, dąży do utrzymania równowagi praca zawodowa – czas wolny. W pracy zawodowej jest niecierpliwe w osiąganiu bieżących sukcesów, szczególnie jednak przykłada dużą wagę do własnego rozwoju osobistego i zawodowego[19]. Wysokie wynagrodzenie jest dla nich ważne, ale nie wyłącznie i nie za wszelką cenę. Nie przywiązują się oni do miejsca pracy, są gotowi ją zmieniać co kilka lat. Sami poszukują innych pracodawców proponujących korzystniejsze warunki zatrudnienia i stwarzających lepsze warunki do dalszego rozwoju. Często zdarza się też, że profilem osobowo-zawodowym pracownika korporacji zainteresowani są inni pracodawcy i wtedy zwracają się do niego z ofertą pracy w ich firmie. Przedstawiciele Generacji Y ujawniają niską lojalność wobec pracodawcy, w większym stopniu jest dla nich ważna treść pracy, niż pracodawca i miejsce pracy[20].

Korporacja stanowi jednak dla młodych ludzi atrakcyjną ofertę pracy. Niegdyś, w społeczeństwach przemysłowych, głównym pracodawcą był przemysł, który wchłaniał każdą liczbę rąk do pracy produkcyjnej. Oczekiwana wówczas była biegłość wykonywania czynności manualnych, co decydowało o pomyślności na rynku pracy i prestiżu. Większość prac wymagała zasadniczego przygotowania zawodowego. Obecnie pracę bezpośrednio produkcyjną z po-

[19] A. Klementowska, E. Flaszyńska, *Rynek pracy a zmiany pokoleniowe (stan i prognozy)*, Uniw. Zielonogórski – Instytut Inżynierii Bezpieczeństwa i Nauk o Pracy, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Zielona Góra 2018, s. 56.

[20] A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2017, s. 165.

wodzeniem można realizować przy wykorzystaniu nowoczesnych maszyn sterowanych numerycznie, coraz częściej też roboty i automaty z powodzeniem zastępują ludzi. Z kolei kapitał ludzki wykorzystywany jest głównie do wykonywania pracy na stanowiskach „okołoprodukcyjnych" – czyli związanych z przygotowaniem produkcji, promocją, sprzedażą i serwisem produktów, wśród których coraz liczniejsze są produkty niematerialne, w szczególności usługi. W strukturze zatrudnienia wielkich korporacji takich stanowisk jest najwięcej. Wymagają one od swoich pracowników legitymowania się specyficznymi cechami, m.in. elastycznością, dyspozycyjnością, kreatywnością, znajomością języków obcych, szczególnie języka angielskiego, otwartością na nowe technologie informacyjne i ich produkty. Z tymi wymaganiami wiążą się atuty, których świadomość mają zarówno pracodawcy, jak też pracownicy. Wiąże ich to ze sobą, w jakimś sensie też wzajemnie uzależnia, ale też nie wymusza wiązania się na stałe, jak miało to miejsce zarówno na etapie pierwszej wielkiej fali przemian cywilizacyjnych, jak i na etapie drugiej. Jako, że „głównym źródłem zysków – zwłaszcza wysokich zysków – a więc także źródłem przyszłego kapitału, stają się coraz częściej raczej pomysły, niż materialne przedmioty"[21], pracownicy nieprodukcyjni dużych korporacji są szczególnie cennym kapitałem ludzkim. Cennym tym bardziej, że wpisującym się w reguły niezobowiązujące na zawsze. Żyją dniem dzisiejszym i pracują z gotowością do zmian, w tym do zmiany miejsca pracy. Mobilność zawodową wpisują w swoje „programy pracy" nie zawsze do końca konkretne, lecz przewidujące skończoność zatrudnienia w obecnej firmie na obecnym stanowisku. Zmiany może dokonać pracodawca, jak i sam pracownik.

Pracownicy korporacji tworzą duże wielokulturowe środowiska, w których doświadczają relacji i współpracy z osobami o bardzo różnych cechach kulturowo-osobowych. Zespoły pracownicze jedynie pod względem wieku stanowią środowisko w miarę jednorodne. Poza tym – mozaikowe. Zazwyczaj międzynarodowe, rekrutujące się z różnych środowisk akademickich i zawodowych. Pochodzenie społeczne pracowników korporacji jest także zróżnicowane – zdarzają się osoby pochodzące z dużych miast, jak i małych miejscowości, także ze środowisk wiejskich. Wykształcenie i zawody wykonywane przez ich rodziców zawierają się w szerokim zakresie – od ukończenia wykształcenia zasadniczego zawodowego do uzyskania tytułów profesorskich. Oni sami są po studiach – głównie ekonomicznych, lecz także są wśród nich osoby mające ukończone m.in. studia pedagogiczne, psychologiczne, informatyczne, przy-

[21] Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wyd. Literackie, Kraków 2006, s. 234.

rodnicze. Podejmując pracę w korporacji zazwyczaj już wcześniej pracowali zarówno w kraju, jak i za granicą – w czasie studiów lub wakacji w barach i restauracjach, w sklepach, w wesołym miasteczku, ale też w firmie rekrutującej do pracy fizycznej, w bankach, w ubezpieczeniach. Po ukończeniu studiów ich kolejne miejsca pracy nie są przypadkowe i wiążą się z projektowaniem przyszłości zawodowej. Dotychczasowe doświadczenie zawodowe rzutuje na ich otwartość na relacje z innymi osobami, niezależnie od dzielących różnic kulturowych, bowiem różnice te są w świetle ich doświadczeń czymś naturalnym. W korporacji dobrze więc się czują, nie mają żadnych uprzedzeń i wobec siebie też rzadko natrafiają na nierówne traktowanie ze względów kulturowych. W organizacjach korporacyjnych w relacjach z innymi niedopuszczalne jest okazywanie jakiegokolwiek braku szacunku i w szczególności dyskryminacji ze względu na płeć, poglądy czy orientację seksualną. Jeśli czasem takie zachowania się zdarzają, to są potępiane i zwykle kończą się zwolnieniami dyscyplinarnymi. O zatrudnieniu decydują posiadane kompetencje, w mniejszym stopniu kwalifikacje formalne, choć w tym przypadku zazwyczaj niezbędne jest ukończenie studiów wyższych, jednakże nie ze względów formalnych, lecz jako miejsca formowania wielu cennych cech osobowych.

Korporacje zdominowują współczesny poprzemysłowy rynek pracy stając się jednym z głównych pracodawców. Oferują inne miejsca pracy niż niegdyś proponowały fabryki i zakłady przemysłowe, innych też wymagają kompetencji. Cenione w nich są kompetencje miękkie (zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, wśród ekspertów i pracowników operacyjnych stwarzających im lepsze warunki do dalszego rozwoju), a także staż pracy. Z nim bowiem, niezależnie od miejsca i charakteru jego wykonywania, wiąże się już pewne doświadczenie zawodowe, którego brakuje zupełnym nowicjuszom.

Obraz własny

Pracownicy korporacji mówią o sobie, że reprezentują Pokolenie Y. Znają jego cechy i identyfikują się z nimi, traktując je jako swoje atuty. Z pewnym niepokojem spoglądają w stronę kolejnej generacji – Pokolenia Z, nie tyle obawiając się zagrożenia swojej pozycji w korporacji, co nie akceptując jego uprzywilejowanej sytuacji na rynku pracy w porównaniu z doświadczaną przez siebie. Brak rąk do pracy sprawia, że bez wysiłku uzyskują oni atrakcyjne stanowiska pracy i atrakcyjne pensje. To, na co pokolenie Y musiało ciężko pracować latami, kolejna generacja otrzymuje już na starcie.

W korporacjach pracuje sporo „fajnych ludzi", również dobrzy są przełożeni, którzy są kompetentni, otwarci na sugestie, pomocni, chętnie dzielący

się swoją wiedzą i doświadczeniem, „mają ludzkie podejście do pracownika". Młodzi pracownicy korporacji akceptują swoją pracę, czują się w niej kompetentni, sytuacje stresujące są związane z zadaniami „na wczoraj" wpisanymi w codzienność. Swoją pracę lubią, są z niej zadowoleni. Wypowiadają się o niej pozytywnie – „praca daje im poczucie ważności, chociaż nie na każdym stanowisku. Także dochody są «dobre». Zdecydowanie umożliwiają realizację celów w życiu codziennym". Uważają, że ich praca: „jest konkretna i umożliwia zbieranie doświadczeń. Zdecydowanie mogę wykazać się kreatywnością. Daje ona możliwość pracy wśród ludzi młodych. W pracy mogę być sobą. Daje elastyczność i pozwala pracować w domu. Nie czuję się wykorzystywana".

Pomimo pozytywnych doświadczeń, pracę w korporacji traktują jako etap w karierze. Niektórzy myślą o wyjeździe za granicę i wykorzystaniu nabytych w korporacji doświadczeń i nawiązanych kontaktów lub kontynuowaniu pracy w dotychczasowej firmie, ale za granicą. Niektórzy myślą o „założeniu własnego biznesu", który umożliwiałby im realizację marzeń. Ukończone studia w większości przypadków bezpośrednio nie są związane z aktualnie wykonywanymi obowiązkami w korporacji. Główne źródło wiedzy i umiejętności stanowi własne doświadczenie nabyte przez kilka lat pracy, często wykonywanej już w trakcie studiów, w licznych przypadkach także za granicą. Ich sytuacja rodzinna jest bardzo różna – są to zarówno osoby mające swoje rodziny lub pozostające w związkach nieformalnych, jak i osoby żyjące w pojedynkę, niekiedy wychowujące dzieci. Na co dzień poza pracą zawodową są aktywni – utrzymują kontakty towarzyskie i rodzinne, czytają ulubione książki.

Kultura osobista pracowników korporacji jest raczej wysoka. Zwykle obowiązuje zasada partnerstwa i pozycja zawodowa nie stanowi bariery w relacjach. Dyrektorzy, czy też członkowie zarządu nigdy nie dają po sobie poznać, że mają wyższe stanowiska, nie wywyższają się. Są darzeni szacunkiem, ale nie wzbudzają strachu czy niechęci. Są otwarci, na imprezach integracyjnych potrafią się świetnie bawić. Mają swoje pasje i zainteresowania, o których poza pracą chętnie opowiadają. Posiadają ogromną wiedzę, którą z chęcią się dzielą, ale też są otwarci na opinie współpracowników i na zgłaszane pomysły, których realizację wspierają. W pracy obowiązuje zazwyczaj strój *casual* – nieformalny, luźny. Zależy on od preferencji pracownika. Przykłada się wagę do tego, aby był schludny, czysty. Pozwala on na swobodne samopoczucie w pracy: „Jako, że w polityce firmy nie ma określonych zasad *dress code*, nie zwraca się uwagi osobom, które w naszym mniemaniu są niestosownie ubrane". Przypadki takie są jednak rzadkie, bowiem niepisane normy skutecznie tę sprawę regulują. Pracownicy na co dzień, podczas spotkań służbowych posługują się

językiem kulturalnym, zrozumiałym, ale jednak brzmiącym profesjonalnie. Do wypowiedzi wplatane jest słownictwo specjalistyczne. Natomiast: „poza spotkaniami, w swoim gronie – przy biurkach, na obiedzie prowadzimy luźne rozmowy, które zazwyczaj nie dotyczą pracy. Mamy swój slang, który jest stosowany w różnych sytuacjach zawodowych, jak i używany poza firmą (wyjazdy integracyjne, wspólne wyjścia po pracy). Może on być niezrozumiały dla innych osób, ponieważ bazuje na wspólnych wydarzeniach z przeszłości. Jest to nasz język, który zacieśnia więzi i daje poczucie przynależności do grupy".

Dbałość o zdrowy styl życia należy do cech wyróżniających pracowników korporacji. W zdecydowanej większości dbają oni o swój wygląd, świeżość, zapach, estetykę. Są to zachowania wynoszone z domu, ale też są następstwem presji środowiska pracy, które wymusza pozytywne działania w tym zakresie. Dbałość o sprawność fizyczną także odgrywa w omawianym środowisku ważną rolę: „W korporacji wszyscy są sportowcami. Mamy w zwyczaju raz na kwartał przeprowadzanie tzw. *Fit Challenge* (czyli wyzwanie bycia fit), które zwykle trwa 7 tygodni. W tym czasie koniecznym warunkiem jest odbycie trzech treningów w tygodniu siłowych/wydolnościowych trwających min. 1 godzinę. W firmie mamy *washboard*, na którym wylistowane są imiona uczestników wyzwania i gdzie odznaczamy odbyty trening. Potwierdzeniem odbytego treningu jest zrobienie zdjęcia w trakcie i wysłanie go grupie na Facebooka. Wygrani zapraszani są na wyjście integracyjne na zasłużonego burgera sponsorowanego przez firmę. Dyrektorzy również biorą w tym udział". Wśród pracowników zdarzają się jednak osoby „z delikatną nadwagą", rzadziej otyłe, niedbające o kondycję i wygląd. W większości jednak dominuje zdrowy styl odżywiania, przy czym zdarza się popełnianie grzechu podjadania".

Wśród używek najpopularniejszy jest alkohol, który jest: „spożywany często, ale w umiarze i poza pracą, także na imprezach integracyjnych. Lampka wina dziennie, piwo, whisky, rzadziej wódka. Większość ludzi jest niepalących. W moim zespole palą trzy na 20 osób. Narkotyki zdecydowanie nie. Zdarzają się uzależnienia od kawy, telefonu, Instagrama, Facebooka, przekąsek. Mamy dość spore pudełko «First Aid Kit» (apteczka pierwszej pomocy), która jest regularnie przez wszystkich uzupełniana rarytasami «na czarną godzinę». «Czarna godzina» przychodzi codziennie i zwykle w tym samym czasie – po śniadaniu, drugim śniadaniu i po obiedzie".

Wynagrodzenia w dużych korporacjach są stosunkowo wysokie, dlatego pozwalają pracownikom na realizowanie potrzeb swoich i bliskich, w tym na realizację nawet kosztowniejszego hobby (np. nurkowanie) i na aktywne spędzanie czasu wolnego. Popularne są dalekie podróże i dobre jedzenie. Rozrzut-

ności jednak nie ma: „Pracownicy korporacji nie wykazują żadnego dominującego podejścia w tym zakresie i raczej rozsądnie wydają pieniądze".

Kultura pracy pracowników korporacji i jej wyznaczniki

Kultura pracy rozumiana jako cecha osobowa jest indywidualną cechą jednostki rzutującą na sposób realizowania przez nią procesu pracy. Na kulturę pracy rozumianą jako cecha osobowa składają się następujące trzy komponenty:

- operatywna wiedza o pracy, oparta na szerokiej wiedzy ogólnej, pozwalająca rozumieć zjawiska zachodzące w procesie pracy, oceniać ją, jej wytwory i zjawiska i kształtować oraz rozwijać twórczy stosunek do niej;
- intelektualne i manualne umiejętności pracownicze, umożliwiające racjonalne podejmowanie i wykonywanie zadań zawodowych;
- postawa wobec pracy przejawiająca się w zainteresowaniach i zaangażowaniu w pracę oraz w osobistej odpowiedzialności za sposoby realizacji zadań zawodowych i ich konsekwencje[22]. Z postawą wobec pracy wiąże się godność i etyczność pracownika będące zarówno prawem, jak i obowiązkiem każdego człowieka[23].

Wiedza stanowi jeden z głównych filarów kultury pracy. Pracownicy korporacji: „lubią być na bieżąco z tym, co się dzieje w kraju i na świecie. Posiadają wiedzę ogólną o świecie i rządzących nim prawidłowościach oraz mają orientację na temat aktualnej sytuacji w życiu społeczno-gospodarczym". Głównym źródłem informacji w tym obszarze jest poranna prasa online.

Ich wiedza ogólna o pracy jest ściśle powiązana z obszarami własnej aktywności zawodowej, co wynika z dążenia do znajomości swoich praw w korporacji i na rynku pracy. Ważna jest dla nich wiedza z zakresu relacji społecznych, niezależnie od tego, czy są mniej czy bardziej aktywni w tym zakresie. Główny nacisk kładą na wiedzę specjalistyczną i ekspercką związaną z zajmowanym stanowiskiem. Stosunkowo rzadko wiążą posiadaną wiedzę, szczególnie zawodową, z wcześniejszą edukacją. Ukończone szkoły i studia wyższe, niezależnie od uczelni postrzegają bardziej jako miejsce kształtowania myślenia analitycznego i poznawania sposobów rozwiązywania problemów, niż źródła konkretnej wiedzy. Tę posiedli i nabywają poprzez doświadczenie nabyte wraz z wykonywaną pracą oraz na kursach, szkoleniach i konferencjach, w których uczestniczą już w trakcie pracy w korporacjach.

---

[22] Z. Wołk, *Kultura pracy profesjonalisty*, Difin, Warszawa 2017, s. 38-39.

[23] W. Furmanek, *Człowiek w badaniach współczesnej pedagogiki zorientowanej personalistycznie*, Wyd. UR, Rzeszów 2019, s. 181-183.

Niegdyś, szczególnie w okresie przemysłowym, biegłość w wykonywaniu konkretnej pracy manualnej w ramach wykonywanego zawodu przesądzała o powodzeniu zawodowym i prestiżu pracownika. W korporacji jest inaczej. Na stanowiskach eksperckich niezbędna jest wiedza merytoryczna, umiejętność biegłego korzystania z różnych narzędzi i elastyczność działania. Obowiązkowe jest w przypadku wszystkich pracowników posługiwanie się językami obcymi, zwłaszcza angielskim (w wielu dużych korporacjach język angielski jest językiem podstawowym, a zdarza się, że zachodzi konieczność codziennego porozumiewania się w kilku różnych językach). Bywa jednak także tak, że pracownicy nie mają możliwości wykorzystania swojej znajomości języków z uwagi na zorientowanie firmy na rynek polski i obowiązywanie w środowisku pracy tylko języka polskiego. Uważają to za słabą stronę wykonywanej pracy, bowiem nie wykorzystują w pełni swojego potencjału pracowniczego, a także obawiają się, że spadnie ich biegłość posługiwania się niewykorzystywanym w codziennej pracy językiem obcym.

Dla pracowników korporacji bardzo duże znaczenie mają umiejętności miękkie z zakresu komunikowania społecznego i relacji osobowych. Codzienne sytuacje występujące w pracy wymagają ich wysokiego poziomu, a także przekonują o ich niezbędności. Jeśli zaś chodzi o umiejętności ściśle związane z wykonywaniem zadań pracowniczych, to te zazwyczaj są nieodtwarzalne. Każdego dnia pojawiają się nowe zadania, które wymagają odrębnego niestandardowego podejścia. Zwykle więc zachodzi konieczność wykonywania zadania po raz pierwszy, co wymaga pracy koncepcyjnej. Wiąże się z tym konieczność podejmowania decyzji. Jest to poważne wyzwanie zawodowe, jednakże osoby, od których się tego wymaga, są na to gotowe. Lubią to, bo daje im to poczucie bycia ekspertem i sprawcą dokonywanych rozstrzygnięć.

Korporacja jest miejscem pracy wymagającym dużego zaangażowania w wykonywaną pracę, co wiąże się z trzecim komponentem kultury pracy, jakim jest postawa wobec pracy. Jej filarami są odpowiedzialność i gotowość. W korporacjach podkreśla się duże znaczenie zachowań etycznych, co jest wyznaczane przez realizowane programy i działania zorientowane na przestrzeganie zasad. Z kolei pracownicy szanują te zasady i rzadko dochodzi do ich naruszania. Odpowiedzialność za wykonywaną pracę i uzyskiwane wyniki jest wysoka, szczególnie na wyższych szczeblach. Zdarza się, że jest unikana przez pracowników, bądź też jest przenoszona na innych. Czynią tak zazwyczaj osoby, które nie są pewne swojego stanowiska lub obawiają się swojego przełożonego. Pracownicy kompetentni stanowią zdecydowaną większość w gronach pracowniczych. Oni postępują etycznie, a w przypadku popełnianych błędów

konsekwencje biorą na siebie i szybko starają się je naprawiać. Wymaga to dobrych relacji z przełożonymi i innymi pracownikami oraz klientami. Korporacja wymusza ponoszenie przez pracownika odpowiedzialności za wykonywaną pracę, a szczególnie za jej rezultaty, dlatego można uznać, że stanowi dobry grunt do jej formowania. Sprzyjać temu może powszechnie deklarowana i dostrzegana gotowość do dzielenia się swoim doświadczeniem. Można wręcz uznać, że jest to jedna z cech korporacji. Pracownicy tej organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pozycji zawodowej, chętnie dzielą się swoim doświadczeniem: „Nie ma z tym problemu na żadnym poziomie". Dzielenie się wiedzą stanowi jedną z podstawowych i cenionych cech pracy w korporacji. Sprzyja to kształtowaniu gotowości ubiegania się o informacje i wdrażaniu do praktyki permanentnej edukacji w środowisku pracy. Jest to ważne także z tego powodu, że kształcenie ustawiczne dorosłych w innych środowiskach pracowniczych natrafia na opór i podejmowane jest stosunkowo rzadko. W kulturze organizacyjnej dużych korporacji edukacja pracowników stanowi znaczące ogniwo zarówno dla kierownictwa, jak i dla pracowników.

Pracownicy korporacji pomimo, że nie planują wiązać się z nią na dłużej, są wobec niej lojalni, co po części wynika z poczucia, że: „im więcej ty dajesz firmie, tym więcej daje ona tobie. Jeśli nie angażujesz się w działania i życie firmy możesz liczyć na niewiele". W korporacjach pracownicy i kadra kierownicza legitymują się w większości szerokimi kompetencjami i wysoką kulturą osobistą, co przyczynia się do budowania mocnych więzi z organizacją. Sprzyja temu także częste wspólne spędzanie czasu poza pracą, gdzie zachodzi możliwość lepszego poznania się i umacniania wzajemnych relacji. Rzadko ma miejsce nadużywanie więzi nieformalnych i kontaktów pozazawodowych w sytuacjach pracowniczych. Formalna struktura korporacji i ściśle określone miejsce pracownika w niej, nie powoduje, że pracownicy czują, że są uprzedmiotowieni, jak często miało to miejsce w przypadku pracy produkcyjnej w fabrykach w okresie przemysłowym (tayloryzm).

Środowisko materialne

Pracownicy dużych korporacji pracują głównie w biurach usytuowanych w kompleksach biurowych, czego przykładem może być jeden z warszawskich kompleksów biurowych zlokalizowany przy ul. Domaniewskiej, stosunkowo blisko od centrum stolicy. Stanowi go szereg biurowców oraz zaplecze socjalne i usługowe, na które składają się m.in. lokale usługowe, głównie gastronomiczne, umożliwiające szybkie spożycie posiłku, a nawet spędzenie przerwy w pracy, czy spotkania służbowe. Kompleks jest dobrze skomunikowany

ze stolicą, co jest ważne, bowiem każdego dnia musi dotrzeć do pracy kilkadziesiąt tysięcy pracowników korporacji. Docierają do niego wszystkie rodzaje miejskich środków lokomocji, w tym kolej podmiejska. O pewnej odrębności pracowników dużych korporacji świadczy adresowane specjalnie do nich pismo „Głos Mordoru".

Pracownicy korporacji zazwyczaj wykonują swoją pracę w dużych, niekiedy nawet kilkudziesięcioosobowych pomieszczeniach, w których stanowiska pracy są usytuowane bardzo blisko siebie (biurko w biurko). „Przy nich w zależności od firmy monitory, telefony, słuchawki, laptopy. Brak ścianek działowych, w zamian małe ścianki działowe, które pozwalają na niewidzenie osoby siedzącej naprzeciwko i spersonalizowanie swojej przestrzeni. Byle nie za wiele"[24]. Można domniemywać, że stanowi to odwzorowanie fabrycznej hali produkcyjnej, gdzie dziesiątki, a nawet niekiedy nawet setki pracowników uczestniczyło w procesach produkcji masowej.

Praca w *open space* ma swoje złe i dobre strony. Taka organizacja przestrzeni ma na celu uproszczenie relacji i przepływu informacji pomiędzy pracownikami, ale także wynika z oszczędności. Pracownicy doceniają związane z tym atuty, m.in. możliwość szybkiego przedyskutowania ze współpracownikami lub przełożonymi wyników powadzonych analiz, co niekiedy ma kluczowe znaczenie dla szybkości i poprawności wykonania zadania. Daje także możliwości integracji i nawiązywania relacji z innymi pracownikami (w krótkich przerwach przeprowadzane są *small talki*). Do wad natomiast pracownicy zaliczają przede wszystkim zgiełk utrudniający koncentrację oraz częste rozpraszanie uwagi przez osoby podchodzące z zapytaniami. *Open space* nie sprzyja zachowaniu prywatności, przy czym nie stanowi to poważnego problemu. Jako, że pracownicy są zazwyczaj w zbliżonym wieku, a relacje oparte na bezpośredniości i otwartości (m.in. zwracanie się do siebie po imieniu niezależnie od pełnionej funkcji w firmie), często mają miejsce sympatyczne gesty i zachowania mocno zbliżające i integrujące ich ze sobą, np. nieoczekiwane niespodzianki w postaci małych symbolicznych prezentów od grupy, czy publicznej aprobaty i gratulacji związanych z sukcesem zawodowym czy wydarzeniem w życiu prywatnym. Dodatkowo – zgromadzenie dużej liczby pracowników na małej wspólnej przestrzeni sprzyja rozprzestrzenianiu się wirusów i przyczynia do większej zachorowalności. Korporacja stara się o dbać o zdrowie pracowników poprzez oferowanie pakietów zdrowotnych

[24] M. Turbak, *Tropy działań...*, s. 149.

oraz dostępu do lekarza zakładowego, co jednakże nie rekompensuje w pełni zagrożenia zdrowia wynikającego ze sposobu organizacji pracy.

Wielkie korporacje jako miejsce pracy w doświadczeniach pracowników

Praca zawodowa stanowi główną formę aktywności człowieka dorosłego, która rzutuje także na inne sfery życia, w szczególności na życie osobiste. Jej wykonywanie wymaga licznych kompromisów, niekiedy rezygnacji i ograniczenia aktywności w innych obszarach. Osiąganie równowagi praca zawodowa – życie osobiste stanowi dla pracowników jeden z ważniejszych aspektów pracy[25]. Współcześnie występuje duża swoboda wyboru miejsca i charakteru pracy zawodowej, toteż osoby podejmujące zatrudnienie czynią to pod wpływem własnych aspiracji i zazwyczaj bieżących preferencji. Wybór pracy w korporacji nie jest więc koniecznością, lecz następstwem podejmowanych własnych świadomych decyzji. Pracownicy korporacji wskazują na szereg, ich zdaniem, ważnych cech korporacji, które czynią je atrakcyjnym miejscem pracy i przesądzają o aplikowaniu do nich. Cechy te odpowiadają oczekiwaniom przedstawicieli pokolenia Y. Wśród nich eksponowana jest dbałość o pracownika. W różnych korporacjach wygląda to różnie, jednakże cenne dla młodych pracowników są możliwości własnego rozwoju i związane z tym możliwości uczestnictwa w warsztatach, szkoleniach, krajowych i zagranicznych konferencjach i wyjazdach integracyjnych. Dostarczają one najnowszej wiedzy, przydatnej w bieżącej pracy w firmie, ale także wzbogacającej własne zasoby pracownika. Doceniane przez osoby pracujące w korporacjach jest też bieżące nagradzanie osiągnięć premiami oraz rozprzestrzenianie po firmie sukcesu i publiczne gratulacje. Stymuluje to do aktywności, a także daje poczucie sprawczości i podnosi samoocenę.

Praca w wielkich korporacjach wiąże się z ciągłym rozwiązywaniem problemów, a więc wymaga własnej aktywności umysłowej. Wiąże się przy tym z koniecznością pracy zespołowej, a także licznych kontaktów z innymi działami. Można więc w nich kształtować umiejętność godzenia indywidualizmu i zespołowości – bardzo ważnych cech na współczesnym rynku pracy w każdej organizacji pracującej i na każdym stanowisku pracy. Ograniczone możliwości awansowania w strukturze firmy stanowią jedną ze słabości pracy w korporacji. Nie znajduje się jednakże wśród wartości preferowanych przez Pokolenie Y,

[25] R. Tomaszewska-Lipiec, *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018, s. 413.

toteż jest skutecznie kompensowane przez system premii. „Ludzie pracują tutaj nie dla pensji i awansów, ale dla własnego rozwoju, ciekawych obowiązków i dobrej atmosfery". Jest to charakterystyczne dla osób młodych, które „chcą wyzwolić się od panujących stereotypów i osiągnąć nowe, oryginalne, wcześniej nieznane rozwiązania[26].

Wśród słabości pracownicy korporacji wskazują na duże obciążenie stresem, które łatwo przenieść na życie pozazawodowe. Zakłócenie rytmu pracy stanowią zdarzające się prawie codziennie tzw. „wrzutki", czyli zadania, które trzeba obsłużyć poza kolejnością. Mają one zdecydowanie najwyższy priorytet. Jako takie nie zaskakują, bowiem na trwałe wpisały się w życie pracowników korporacji.

Zakończenie

Wielkie korporacje prawdopodobnie jeszcze przez wiele lat będą odgrywały ważną rolę w światowej gospodarce i na globalnym rynku pracy. Zainteresowanie pracą w nich przypuszczalnie nie będzie malało. Obecnie cechy stanowisk pracy i wykonywane na nich zadania dobrze przystają do cech osobowo-zawodowych Pokolenia Y, toteż można więc mówić o dopasowaniu pomiędzy oczekiwaniami korporacji i potrzebami zawodowymi reprezentantów tej generacji. Wiele osób z ich grona wraz z wiekiem przemieści się bądź to na wyższe szczeble korporacji, awansując zawodowo, bądź zdecydowanie częściej podejmie – zgodnie z deklarowanymi planami – pracę na własny rachunek. Ich miejsca zajmą przedstawiciele kolejnej generacji – Pokolenia Z, którzy już wkraczają na rynek pracy. Są oni jednak bardziej niecierpliwi i bezwzględni w swoich oczekiwaniach. Nie są bowiem uwarunkowaniami doświadczeniami swoich rodziców, ich postawami i nastawieniami do pracy, tak jak ma to miejsce w przypadku Pokolenia Y. Korporacje potrzebują jednak nowych pracowników, toteż stają coraz częściej w obliczu konieczności akceptowania warunków, głównie materialnych stawianych przez najmłodszych kandydatów. Tym bardziej, że ich kompetencje są bardziej aktualne, bardziej świeże. Pomimo to, realny wydaje się być jednak scenariusz, w którym zachodząca w korporacjach zmiana pokoleń z młodego na jeszcze młodsze będzie powstrzymywana i pracujący w nich przedstawiciele pokolenia Y, dobrze dopasowanego do korporacji i zadowolonego z pracy w nich, będą zatrzymywani na dłużej, czemu towarzyszyć będzie, już obecnie niekiedy

[26] U. Jeruszka, *Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy*, Difin, Warszawa 2019, s. 197.

spotykane rekrutowanie pracowników z grona osób 40+. W takim przypadku struktura społeczna pracowników średniego i niższego szczebla korporacji znacząco się zróżnicuje i upodobni do innych zakładów pracy. Jest to tym bardziej możliwe, że osoby w wieku 40+ coraz powszechniej nabywają kompetencje wykorzystywania technologii i technik informacyjnych, a także językowych. Jeśli tak się stanie, korporacje będące obecnie miejscem pracy osób dopiero startujących zawodowo, znajdujących się w zbliżonym młodym wieku, a także mających zbliżone cechy osobowe i zawodowe mogą ulec zupełnej przemianie w każdej ze sfer swojej działalności.

Bibliografia

1. Bakan J., *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. Lepszy Świat, Warszawa 2006.
2. Balcerzak M., *Planeta korporacja. Jak przetrwać, zrobić karierę, zostać prezesem*, The Facto, Warszawa 2013.
3. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wyd. Literackie, Kraków 2006.
4. Biernacka M., *Człowiek i korporacja. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, WN Scholar, Warszawa 2009.
5. Brynjolfsson E., McAfee A., *Drugi wiek maszyny. Praca, postęp i dobrobyt w czasach genialnych technologii*, Wyd. MT – Biznes, Warszawa 2015.
6. Fajfer K., *Zawód. Opowieści o pracy w Polsce. To o nas,* Wyd. ZiNG, Warszawa 2017.
7. Furmanek W., *Człowiek w badaniach współczesnej pedagogiki zorientowanej personalistycznie*, Wyd. UR, Rzeszów 2019.
8. Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2017.
9. Jeruszka U., *Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy*, Difin, Warszawa 2019.
10. Klementowska A., Flaszyńska E., *Rynek pracy a zmiany pokoleniowe (stan i prognozy)*, Uniwersytet Zielonogórski – Instytut Inżynierii Bezpieczeństwa i Nauk o Pracy, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Zielona Góra 2018.
11. Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2017.
12. Napiórkowski M., *Kod kapitalizmu. Jak Gwiezdne wojny, Coca-Cola i Leo Messi kierują twoim życiem*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2019.
13. Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2018.
14. *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1988.
15. *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2000.
16. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
17. Tomaszewska-Lipiec R., *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018.

18. Turbak M., *Tropy działań rozwojowych sprzyjających karierze. Droga do wyzwolenia czy zniewolenia?*, „Dyskursy Młodych Andragogów", 2017, nr 18.
19. Wołk Z., *Kultura pracy profesjonalisty*, Difin, Warszawa 2017.
20. Woś R., *To nie jest kraj dla pracowników*, Wyd. Wab, Warszawa 2017.

The human face of corporations

SUMMARY

Modern large corporations have become a significant employer mainly for young people in the early stages of their professional careers. Young corporate employees, because of their age, belong to generation Y. They show the satisfaction with their work and the working conditions that are created for them. While working for corporations, they realize great opportunities to achieve their both professional and life goals, as well as a valuable path to shape their professional personality. Working for corporations is only a transitional stage for them. It is very useful for acquiring competences that they intend to use in the future to run their own businesses. Their attitude to work is shaped on the basis of profits obtained; not only the financial ones. At the same time, they become aware of the threats and weaknesses of the work performed by them for the corporation.

MONIKA CHRISTOPH
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw – determinanty i ograniczenia

Słowa kluczowe: efektywność, organizacja, czynniki determinujące efektywność, ograniczenia w działaniu firmy, organizacja ucząca się, pracownicy, menedżerowie

Key words: efficiency, organization, factors determining efficiency, limitations in company operations, learning organization, employees, managers

Streszczenie: W rozdziale zaprezentowano wybrane aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym, a także w oparciu o wyniki badań własnych, czynniki determinujące efektywne działania organizacji oraz obszary ograniczeń, które mogą się z nimi wiązać. Badaniami sondażowymi (kwestionariusz ankiety) objęto dwie grupy pracowników: menedżerów średniego szczebla (137 osób) oraz podległych im pracowników (561 osób). Rozważania dotyczące relacji między poszczególnymi czynnikami wpływającymi na efektywność przedsiębiorstw, a ich ograniczeniami w działaniu oraz relacji między pracownikami a ich przełożonymi ujawniają wybrane „sekrety" organizacji.

Wprowadzenie

Przemiany cywilizacyjne i gospodarcze przyczyniły się do uelastycznienia rynku pracy i organizacji, a tym samym do zmiany sytuacji zatrudnionych[1].

[1] R. Gerlach, *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca – życie pozazawodowe*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014, s. 78-83.

Bezpośrednim skutkiem globalizacji jest rewolucja informatyczna, tj. „pierwsza w dziejach świata radykalna zmiana pociągająca za sobą nie tyle przesunięcie dużej części siły roboczej z jednego miejsca w inne, ile bezwzględny spadek zapotrzebowania na niektóre zawody i kwalifikacje i bezwzględny spadek zapotrzebowania na siłę roboczą w ogóle”[2]. Rewolucja informatyczna, a mianowicie komputeryzacja i informatyzacja stanowisk pracy, doprowadziła więc do znacznej zmiany w zakresie struktur zatrudnienia, a także zarządzania współczesnymi organizacjami. Konsekwencją zmian organizacji i zarządzania są także zmiany w przebiegu biografii zawodowych pracowników, przejawiające się wielokrotną potrzebą przekwalifikowania czy zmianą zatrudnienia. Paradoksalnie, w kontekście powyższego zjawiska, wykazywanej przez pracowników lojalności wobec organizacji i pracodawcy można współcześnie przypisać charakter dysfunkcjonalny, gdyż nie gwarantuje ona ani sukcesu zawodowego, ani nie zabezpiecza przed utratą pracy. Może jednak znacznie ograniczyć możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego, rozwój pracownika i obniżyć wartość cechy, jaką jest zatrudnialność[3] – zdolność do bycia zatrudnionym przez całe życie. Aktywność, odpowiedzialność i inicjatywa związana z karierami zawodowymi, zdecydowanie przerzucona została współcześnie na jednostki je kształtujące. Z kolei sami pracownicy są dzisiaj bardzo świadomymi i wymagającymi partnerami w relacjach zawodowych, co zdecydowanie determinuje efektywność bądź pojawianie się ograniczeń w działaniu przedsiębiorstw.

Teoretyczne, wybrane aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz ukazanie kluczowych przemian w filozofii ich działania i myślenia stanowią punkt wyjścia do analiz przedstawionych w niniejszym opracowaniu. W dalszej zaś części rozdziału, w oparciu o wyniki badań sondażowych, zaprezentowano czynniki determinujące efektywne działania organizacji oraz obszary ograniczeń, które mogą się z nimi wiązać. Rozważania dotyczące relacji między poszczególnymi czynnikami wpływającymi na efektywność przedsiębiorstw a ich ograniczeniami w działaniu oraz relacji między pracownikami a ich przełożonymi, tworzą podsumowanie podjętych w niniejszym rozdziale kluczowych kwestii.

---

[2] R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie przystosowawcze*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2002, s. 90.

[3] J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników,* Difin, Warszawa 2011, s. 12.

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Funkcjonowanie współczesnych organizacji w ramach gospodarki opartej na wiedzy oraz globalizującego się świata[4], w kontekście społecznym i ekonomicznym jest związane z koniecznością kształtowania wysokich umiejętności adaptacyjnych i gotowości do uczenia się. Odnosić to można zarówno do kompetencji członków organizacji, czyli jej pracowników, jak i samej organizacji pod kątem jej struktur, strategii, założeń, filozofii działania oraz systemów komunikacyjnych. Adaptacyjność organizacji będzie się objawiała zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, dostosowywaniu rozwiązań i zasad działania do nowych wymagań rynkowych, podążaniu za ideą traktowania ludzi jako zasobów strategicznych oraz wysoką elastycznością w zakresie hierarchii struktur organizacyjnych.

Znane już i klasyczne podejście Rosabeth Moss Kanter[5] wskazuje, że współczesne organizacje przeszły przez sześć ważnych zmian filozofii działania, z których każda wywierała istotny wpływ na ludzi i efektywne zarządzanie w przedsiębiorstwach:

1. Pierwszy obszar zmian odnosił się do nowej reguły zatrudniania, tzw. odchudzania organizacji. Odchudzona organizacja ma ściśle ustalone priorytety i kierunki działań, a jej funkcjonowanie opiera się głównie na *outsourcingu*[6], tj. zlecaniu wykonywania pewnych usług przez instytucje zewnętrzne. W takiej firmie wymaga się wydajnej pracy w zwiększonym wymiarze godzin oraz obciążania załogi dodatkowymi obowiązkami, co skutkuje większą elastycznością i ekonomicznością działania organizacji, jednak nie zapewnia pracownikom poczucia bezpieczeństwa, pewności pracy czy pożądanego rozwoju kariery. Pojawia się więc w organizacjach problem budowania autentycznej lojalności i identyfikacji pracowników z firmą, co stanowi dość istotne ograniczenie w dążeniu do realizacji założonych celów i skuteczności w działaniu. Zwłaszcza w sytuacji, w której częste zmiany pracodawców zaczynają być wręcz pożądane. Powstają nowe ścieżki kariery

---

[4] T.J. Watson, *Sociology, work and organisation. Sixth edition*, Wyd. Routledge, London-New York 2012, s. 80-110.

[5] R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 160-162.

[6] K. Konecki, *Łowcy głów. Headhunting. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 8-18.

bez granic[7], dokonywane i realizowane w przestrzeni międzyorganizacyjnej, w ramach których priorytetem jest indywidualne spełnienie zawodowe pracownika[8]. Wyzwaniem dla kadry menedżerskiej oraz działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi staje się indywidualizacja systemów rozwojowych i motywacyjnych oraz elastyczna organizacja pracy.

2. Drugi obszar zmian wiązał się z hierarchią struktur organizacyjnych oraz ewolucją budowanych w nich zależności od pionowej do poziomej. W tradycyjnym przedsiębiorstwie skupiano się na przywilejach starszeństwa, gdzie polecenia i informacje wyznaczało ścisłe kierownictwo, szeregując tym samym pracowników według pozycji, władzy, wynagrodzenia i wpływów. Aktualnie więcej zadań jest realizowanych w międzywydziałowych zespołach pracujących nad konkretnymi projektami. Pracowników zachęca się do poszukiwania pomocy i współpracy od równych im rangą innych pracowników, a nie jedynie od ich przełożonych. Takie zachowania wpisują się w ideę wielowymiarowego uczenia się i dzielenia wiedzą oraz doświadczeniami w przedsiębiorstwach, które można nazwać *organizacjami uczącymi się*[9]. Pojawiającą się tu ważną kwestią jest umiejętność zarządzania samokierującymi się zespołami pracowniczymi oraz dostosowania zasad motywowania do potrzeb i interesów młodego pokolenia, dla którego choćby idea *work-life balance*[10] jest niezwykle istotna.

3. Trzecia zmiana w filozofii działania firm przedstawiała nowy obraz zatrudnienia ewoluujący od jednolitości do różnorodności. W związku ze zdobywaniem przez kobiety i przedstawicieli mniejszości narodowych stanowisk w przedsiębiorstwach oraz postępującą globalizacją rynków wysoko kwalifikowanych specjalistów, miejsca pracy w coraz większym stopniu zapełniają się ludźmi z różnych grup społecznych i kulturowych. Okazuje się, iż firmy tworzące wielokulturowe środowiska pracy, pozbawione działań obciążonych dyskryminacją płci, z powodzeniem realizują swoje strategie, gdyż obecna

---

[7] P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4, s. 39-56.

[8] E. Solarczyk-Ambrozik, *Zmiany we wzorach przebiegu karier a całożyciowe uczenie się*, [w:] *Doradztwo zawodowe w perspektywie całożyciowego uczenia się*, red. taż, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2016, s. 33.

[9] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 112-127.

[10] R. Tomaszewska-Lipiec, *Relacje praca zawodowa – życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. taż, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014, s. 359-379.

w nich różnorodność sprzyja twórczości, kreatywności, świeżości pomysłów, gotowości na zmiany oraz wprowadzaniu innowacji. Jednak w praktyce działania przedsiębiorstw, wyraźnie zarysowuje się trudność odczuwana przez menedżerów właśnie w zakresie zarządzania wielokulturowością w środowisku pracy[11]. Może stanowić to znaczne ograniczenie, zwłaszcza dla dużych, międzynarodowych korporacji, w zakresie efektywności ich działania, tworzenia atrakcyjnego wizerunku i satysfakcji z pracy samych pracowników.

4. Czwarty obszar zmian wiązał się z nowymi źródłami władzy oraz odchodzeniem od przywilejów stanowiskowych i władzy na rzecz fachowości, otwartości i kontaktów. Okazuje się, iż znaczenia nabierają ci pracownicy, których wartość dla firmy wynika nie tylko z ich umiejętności praktycznych i fachowych, ale także z kontaktów i układów, które mogą wykorzystać na rzecz instytucji. Stąd nasuwa się wniosek, iż niezwykle istotnym atutem kandydata do pracy lub już zatrudnionego pracownika są kompetencje społeczne, dzięki którym w środowisku pracy sprawnie tworzone są sieci kontaktów międzyludzkich, wzajemnej pomocy, wymiany informacji i doświadczeń. Odnosząc się do tego aspektu, wyraźnym ograniczeniem dla efektywności działania firm jest skupianie się głównie w procesach rekrutacji i selekcji na kwalifikacjach twardych kandydatów, a pomijanie lub zmniejszanie znaczenia kompetencji miękkich, interpersonalnych pracowników. Współcześnie kluczowym zdaje się dopasowanie pracownika do środowiska pracy i kultury organizacyjnej firmy, który mogąc w szybkim tempie uzupełnić niedociągnięcia merytoryczne, jest w stanie osiągać zaskakujące sukcesy zawodowe[12].

5. Piąty obszar zmian odnosił się do ewolucji lojalności pracowników, która w tradycyjnym przedsiębiorstwie mierzona była stopniem ich oddania dla pracodawcy. Natomiast w nowoczesnych instytucjach zauważyć można zwiększoną identyfikację pracowników ze świadczoną przez nich pracą oraz zespołami zadaniowymi, w ramach których działają. Pracownicy wykazujący się nowym typem lojalności dbają o wysoką jakość swojej pracy, gdyż to właśnie ona jest źródłem ich samorealizacji i poczucia wartości, a nie zatrudnienie w konkretnej firmie.

6. Ostatni, szósty obszar przemian dotyczył definiowania wartości zawodowej. Współcześnie zmniejsza się znaczenie kapitału przedsiębiorstwa na

---

[11] U. Bukowska, *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_28.pdf (15.08.2019).

[12] R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Wyd. Gdańskie, Gdańsk 2003.

rzecz kapitału reputacji. Tradycyjna kariera zawodowa pracownika związana była ze wspinaniem się po kolejnych szczeblach stanowisk oraz rozwoju zawodowego, a budowana była w oparciu o „kapitał organizacji", który pozwalał im na awanse w obrębie firmy. Aktualnie kształtowanie kariery zawodowej nosi znamiona silnego indywidualizmu, a pracownicy polegają przede wszystkim na własnym ludzkim kapitale oraz skupiają się na takich wartościach zawodowych, umiejętnościach i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu miejscach pracy. Ewolucja lojalności przechodząca od uczciwości wobec organizacji poprzez pracodawcę, branżę i wykształcenie, aż do „lojalności wobec siebie"[13], obrazuje głębokie przemiany w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, a także zachowań ludzi w środowisku pracy i ich wydajności. Siła wpływu na potencjał ludzki w firmie chcącej efektywnie działać na rynku musi ewoluować w kierunku partnerstwa, współdziałania i pobudzania kreatywności, gdyż wszystkie inne zasoby są w takim samym stopniu dostępne każdej z organizacji. Jednym z kluczowych czynników stanowiącym źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest kapitał ludzki[14]. Pomimo tego, iż polskie organizacje nadal w niewielkim stopniu adaptują się do zmian w filozofii myślenia i zmian w zakresie nowych rozwiązań organizacyjnych, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa czy instytucje, które nie zastosują nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, nie będą postrzegane jako pożądani pracodawcy, a tym samym nie przyciągną wartościowych i kompetentnych kandydatów do pracy.

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji związane jest więc z wysokimi kompetencjami kadry zarządzającej do skutecznego i odpowiedzialnego stosowania nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, łączenia ich ze strategią całej organizacji oraz traktowania działów personalnych, a w szczególności menedżerów personalnych jako partnerów biznesowych. Im wyżej w hierarchii struktury organizacyjnej znajduje się dział zarządzający personelem, tym większa efektywność jego pracy, a tym samym większe przełożenie na wyniki biznesowe firmy. Pracownicy, którzy są zarządzani przez menedżerów działających w oparciu o spójną strategię marketingową, rynkową i personalną, wykazują się wyższą zdolnością do osiągania oczekiwanych rezultatów oraz pożądanych wyników finansowych dla firmy. Taka za-

---

[13] M. Rutkowska, *„Nowa kariera" i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 1, s. 9-20.

[14] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 39-40.

sada działania współczesnych przedsiębiorstw nie oznacza instrumentalnego traktowania zatrudnionych w nich ludzi, ale wymaga zrozumienia istnienia zależności między ludźmi, strukturą, zarządzaniem a wymaganiami otoczenia zewnętrznego oraz koniecznością realizacji działań w kontekście aspektu ekonomicznego. Firma działająca w gospodarce wolnorynkowej powstaje po to, by uzyskiwać jak najlepsze wyniki finansowe oraz osiągnąć jak najwyższą pozycję na rynku poprzez wysoką jakość swoich produktów i świadczonych usług. W myśl nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi można to osiągnąć dzięki dostrzeganiu i rozwijaniu potencjału ludzkiego, tworzeniu kapitału intelektualnego, który wykorzystywany jest w strategii działań firmy, zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i humanistycznym. W kontekście ekonomicznym polega to na wykorzystywaniu kompetencji pracowników bezpośrednio w procesie produkcji lub świadczenia usług oraz osiągania za to odpowiednich gratyfikacji finansowych. Z kolei kontekst humanistyczny odnosi się do adekwatnego wywierania pozytywnego wpływu na ludzi, inspirowania ich, doskonalenia zawodowego, zindywidualizowanego motywowania, odpowiadania na potrzeby i oczekiwania kadry pracowniczej, co kadra zarządzająca uzyskać może poprzez stosowanie zintegrowanych systemów personalnych. W tym wypadku integracja ma związek z łączeniem wpływu elementów z poszczególnych systemów personalnych, np. systemu oceniania, motywowania, szkolenia oraz zarządzania karierami oraz odnoszenia ich do indywidualnych potrzeb pracowników. Najtrudniejszym zadaniem w zakresie efektywnego zarządzania współczesną organizacją jest sprawne i skuteczne powiązanie indywidualnych oczekiwań i ścieżek rozwoju pracowników ze strategią i potrzebami firmy, które głównie odnoszą się do aspektu ekonomicznego. „Największym wyzwaniem menedżera stanie się rozwój potencjału ludzkiego i ukierunkowanie go na realizację celów firmy. Kluczem do sukcesu jest jakość kierowania ludźmi”[15]. Odnosząc się do powyższych rozważań można wysunąć tezę, iż kompetencje kadry zarządzającej, ale także kadry pracowniczej do optymalnego łączenia sfery ekonomicznej z humanistyczną oraz budowania na tej podstawie zintegrowanej strategii organizacji, będzie kluczem do jej sukcesu na współczesnym rynku. Ludzie są najcenniejszym potencjałem każdej firmy. W dzisiejszym otoczeniu biznesowym, w sytuacji ciągłych zmian i braku pewności, to właśnie ludzie decydują o sukcesie firmy.

[15] R.S. Bokacki, *Leadership Tool Box – ludzki kontekst przywództwa. Narzędzia nowoczesnego menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, 2009, nr 9, s. 61-63.

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji zależy od wielu czynników odnoszących się do różnych sfer ich pracy i działania. Czynniki determinujące wydajność i skuteczność w działaniu firm można podzielić na trzy podgrupy: czynniki związane z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji, czynniki odnoszące się do zewnętrznej sfery działań firmy oraz czynniki kształtujące organizację uczącą się[16]. W zakresie wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstw warto wziąć pod uwagę następujące aspekty: wprowadzanie nowoczesnych technologii, kapitał ludzki, innowacyjność i uczenie się organizacji, sprawny przepływ informacji, przepisy i założenia polityki personalnej, charyzmatyczny przywódca organizacji, wysokie kompetencje kadry menedżerskiej, współzarządzanie (pracownicy i kadra menedżerska) oraz indywidualizację stosunków pracy. W zakresie czynników związanych z zewnętrznym działaniem firm jako istotne można wymienić: ewolucję jakości produktów i usług, poszukiwanie i wykorzystanie informacji oraz wiedzy, nadążanie za zmianą otoczenia rynkowego i procesów gospodarczych, wysoką jakość obsługi klientów, umiejętność funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu, orientację na wyniki finansowe w organizacji oraz elastyczne reagowanie na konkurencję. Z kolei czynniki kształtujące organizację uczącą się to takie kwestie, jak umiejętność postrzegania organizacji jako spójnej, zintegrowanej całości, posiadanie wizji rozwoju, wysoki poziom profesjonalizmu i perfekcji, zespołowe uczenie się oraz gotowość do kształcenia ustawicznego pracowników.

Czynniki determinujące efektywne funkcjonowanie organizacji w świetle wyników badań własnych

Podejmowane w niniejszym rozdziale kwestie efektywności i ograniczeń[17] w organizacji, mogą wyrażać się w różnych wymiarach jej funkcjonowania. Wiążą się z naciskiem współczesnych menedżerów na dbałość o efektywność, której celem jest sprostanie dynamicznie zmieniającym się wymogom otocze-

[16] Analiza czynników determinujących efektywne funkcjonowania organizacji opiera się o badania własne autorki. Badania przeprowadzono w 2018 roku na terenie powiatu poznańskiego wykorzystując procedurę diagnostyczno-korelacyjną. Dokonując tego wyboru kierowano się możliwością dotarcia do zróżnicowanego typu organizacji. Badaniami sondażowymi (kwestionariusz ankiety) objęto dwie grupy pracowników: menedżerów średniego szczebla oraz podległych im pracowników. Zbadano 561 pracowników oraz 137 menedżerów (łącznie N = 698 respondentów).

[17] Por. M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 184-186.

nia, a także oczekiwaniom właścicieli i pozostałych interesariuszy. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w tych warunkach wymaga dużej elastyczności, przy czym znaczne trudności pojawiają się w procesie wcielania sformułowanych strategii przedsiębiorstw w praktykę i działania operacyjne oraz pomiar ich skuteczności w kontekście firmy jako całości. Stosowane w praktyce modele oceny efektywności strategii powinny uwzględniać: tworzenie wartości dla interesariuszy, synchronizację strategicznych i operatywnych mierników efektywności, motywowanie pracowników poprzez jasny system komunikacji wewnętrznej w firmie – ustalanie celów i odpowiednią alokację zasobów oraz nieustanne doskonalenie, unowocześnianie kluczowych produktów i realizowanych procesów. Istotnym wydaje się wypracowanie wieloaspektowego modelu oceny efektywności organizacji oraz wprowadzanie mechanizmów umożliwiających jego permanentne monitorowanie i dających maksymalnie wysokie szanse na realizację założonych celów. Aby powyższe założenia przyniosły rezultaty i przełożyły się na realne działania, niezbędne jest wyłonienie kluczowych czynników determinujących efektywność działania przedsiębiorstw, stałe ich diagnozowanie oraz tworzenie strategicznych baz informacji[18]. Zarządzanie wiedzą, wyłonioną z takiego zbioru, przejawia się we właściwym wykorzystaniu jej przy podejmowaniu decyzji oraz właśnie stałym podnoszeniu efektywności organizacji.

Odnosząc się do czynników determinujących efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, Autorka niniejszego opracowania podzieliła wyżej wspomniane czynniki na trzy kategorie (tabela nr 1).

[18] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się...*, s. 184.

Tabela 1. Trzy kategorie czynników determinujących funkcjonowanie współczesnych organizacji

Czynniki związane z wewnętrznym funckjonowaniem organizacji	Czynniki związane z zewnętrznym funckjonowaniem organizacji	Czynniki kształtujące organizację uczącą się
– wprowadzanie nowoczesnych technologii – kapitał ludzki – innowacyjność i uczenie się organizacji – sprawny przepływ informacji w organizacji – przepisy i założenia polityki personalnej – charyzmatyczny przywódca organizacji – wysokie kompetencje kadry menedżerskiej – współzarządzanie (pracownicy i kadra menedżerska) – indywidualizacja stosunków pracy	– ewolucja jakości produktów i usług – poszukiwanie i wykorzystanie informacji oraz wiedzy – nadążanie za zmianą otoczenia rynkowego i procesów gospodarczych – wysoka jakość obsługi klientów – umiejętność funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu – orientacja na wyniki finansowe w organizacji – elastyczne reagowanie na konkurencję	– postrzeganie organizacji jako spójnej całości – posiadanie wizji rozwoju organizacji – wysoki poziom profesjonalizmu i perfekcji – zespołowe uczenie się – gotowość do kształcenia ustawicznego pracowników

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników badań będzie realizowana i prezentowana według wymienionych wyżej trzech grup czynników, a opierać się będzie o próbę odpowiedzi na pytanie: *Jakie czynniki są najistotniejsze dla efektywnego działania organizacji w opinii respondentów w niej pracujących?* Innymi słowy: z*a pomocą jakich działań i sposobów myślenia, zespoły kierujące organizacjami są w stanie niwelować pojawiające się ograniczenia?* Podczas przeprowadzanych badań, respondenci proszeni byli o wskazanie, w jakim zakresie są one rzeczywiście uwzględnianie w organizacjach, w których badani są zatrudnieni (uwzględniono trzy kategorie zakresu: niskim, przeciętnym i wysokim). Poniższa tabela wskazuje ilościowo-procentowe zestawienie odpowiedzi respondentów dotyczące czynników wewnętrznych, które w ich opinii determinują efektywne funkcjonowanie organizacji.

Tabela 2. Wewnętrzne czynniki determinujące efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw

Czynniki wewnętrzne warunkujące efektywne funkcjonowanie współczesnej organizacji	Pracownicy % wskazań	Menedżerowie % wskazań
Wprowadzanie nowoczesnych technologii	**81,4**	**76,6**
Kapitał ludzki – pracownicy wszystkich szczebli	**64,0**	**78,1**
Innowacyjność i uczenie się organizacji	44,6	46,0
Sprawny przepływ informacji (efektywna komunikacja wewnątrz organizacji)	**62,7**	**70,8**
Przepisy i założenia polityki personalnej	20,1	22,6
Charyzmatyczny przywódca organizacji	28,2	34,3
Wysokie kompetencje kadry menedżerskiej – zarządzanie firmą i personelem	**59,9**	**69,3**
Współzarządzanie (pracownicy i kadra zarządzająca)	33,9	37,2
Indywidualizacja stosunków pracy (więcej samodzielności oraz autonomii pracowników i menedżerów)	25,3	32,8

Pracownicy N = 561, Menedżerowie N = 137

Źródło: badania własne

Jak wynika z powyższej tabeli, zarówno pracownicy, jak i menedżerowie wymienili cztery najistotniejsze według nich czynniki wewnętrzne. W kolejności tymi czynnikami były (według procentowych ilości wskazań): *wprowadzanie nowoczesnych technologii, kapitał ludzki w organizacji, sprawny przepływ informacji wewnątrz organizacji* oraz *wysokie kompetencje kadry menedżerskiej związane z zarządzaniem firmą i personelem*. Zaznaczyć należy, iż w przypadku grupy menedżerskiej jako czynnik wewnętrzny będący najważniejszym uznali oni kapitał ludzki w organizacji, a wprowadzanie nowoczesnych technologii w procesy organizacyjne wskazali na drugim miejscu. Warto zaznaczyć również, że obie grupy respondentów w najmniejszym procencie (pracownicy 20,1%, menedżerowie 22,6%) ocenili jako istotne dla efektywnego funkcjonowania współczesnej organizacji: *przepisy i założenia polityki personalnej.* Nie potwierdziła się w tym przypadku teza założona przez Autorkę wskazująca na duże znaczenie polityki personalnej dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Ograniczenia wynikające z pomijania lub niedoszacowania wymie-

nionych wyżej przez badanych kluczowych czynników wewnętrznych, często niosą za sobą poważne konsekwencje dla efektywnego funkcjonowania firmy. W pierwszej kolejności kapitał ludzki[19] mający oczywiste strategiczne znaczenie dla organizacji, w założeniach i koncepcji firmy zajmuje jednak drugoplanowe miejsce, zaraz za celami ekonomicznymi i wynikami ilościowymi. W takiej sytuacji konsekwencje dla organizacji nabierają znaczenia długofalowego w postaci dużej fluktuacji kadr, wysokich kosztów rekrutacyjnych i adaptacyjnych, obniżonej i jedynie symulowanej motywacji pracowników, niskiego zaangażowania, słabnącego wizerunku firmy na rynku oraz w konsekwencji niższych efektów finansowych. Wprowadzanie nowoczesnych technologii, rozwiązań, stosowanie *design thinking* w kreowaniu nowych inicjatyw oraz wyraźne wspieranie postaw przedsiębiorczych zatrudnionych pracowników stanowi jedną z kluczowych zasad tworzenia, tak pożądanych współcześnie innowacyjnych środowisk pracy[20]. Ewolucja kultur organizacyjnych, opisywanych szczegółowo przez Kim S. Cameron i Roberta E. Quinn'a[21], w kierunku od hierarchii do klanu oraz od rynku do adhokracji, jest aktualnie pożądanym kierunkiem zmian i dążeń rozwojowych przedsiębiorstw. Oczywistą kwestią jest fakt, iż każda organizacja wykazując swoją specyfikę, powinna tworzyć właściwą dla siebie kulturę organizacyjną, nadającą właściwe znaczenie kadrze pracowniczej oraz umożliwiającą realizację kluczowych założeń biznesowych czy statutowych. Nie zawsze innowacyjna i wizjonerska kultura adhokracji, stanowić będzie najlepszą opcję, jednak czerpanie z jej metod i modeli mentalnych, zdaje się pożądane w większości współczesnych przedsiębiorstw. Ograniczenia wynikające z braku umiejętności dobrania i stworzenia właściwej kultury, wiążą się często z niskimi kompetencjami kadry menedżerskiej[22] oraz zaburzeniami w systemie komunikacji wewnętrznej firmy. System wewnętrznej komunikacji formalnej w firmie jest podstawą do sprawnego i przejrzystego przepływu informacji i uczenia się w oparciu o tworzoną w ten sposób wiedzę oraz wspomaga zarządzanie relacjami wewnątrzpracowniczymi[23]

---

[19] R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 13-32.

[20] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 244-262.

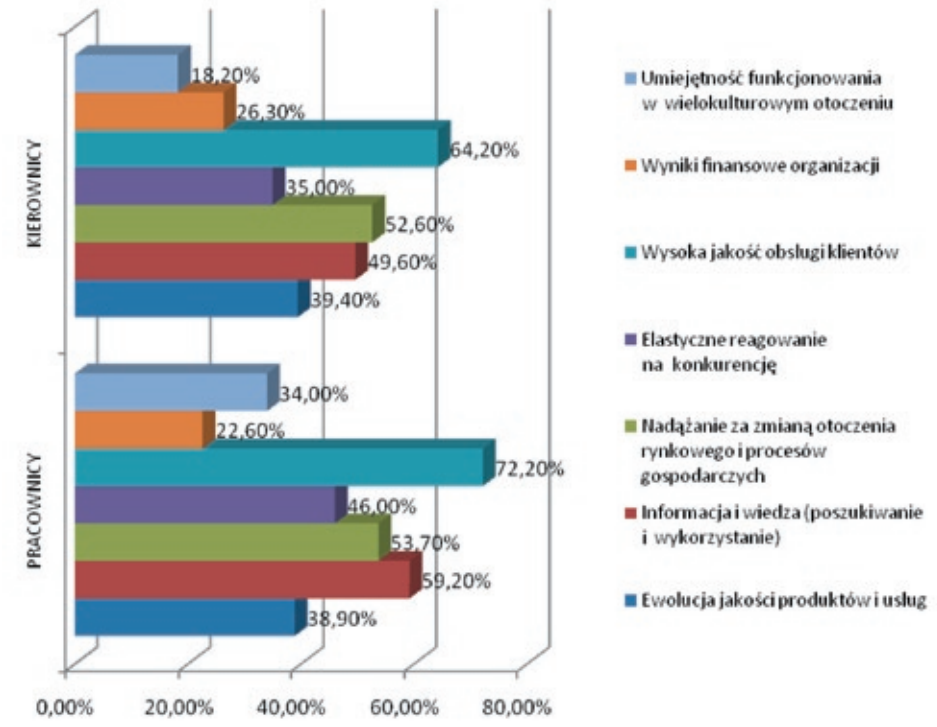
[21] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

[22] M. Bartkowiak, *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2009, s. 134-138.

[23] Tamże, s. 172-178.

i zewnętrznymi z klientami. W kontekście transformacji gospodarki informacyjnej w relacyjną, powyższe aspekty zdają się posiadać ogromne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w odniesieniu do ich zdolności adaptacyjnych.

Odnosząc się z kolei do czynników zewnętrznych warunkujących efektywne funkcjonowanie organizacji w opinii respondentów, to ilościowo-procentowe zestawienie ich odpowiedzi ilustruje wykres 1.



Wykres 1. Zewnętrzne czynniki determinujące efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw

Pracownicy N = 561, Menedżerowie N = 137

Źródło: badania własne

Odnosząc się do wyników przedstawionych na powyższym wykresie można stwierdzić, że zarówno pracownicy, jak i menedżerowie wymienili cztery najistotniejsze według nich czynniki zewnętrzne. W grupie pracowników w kolejności tymi czynnikami były: *wysoka jakość obsługi klientów, umiejętność poszukiwania i wykorzystywania informacji i wiedzy, nadążanie za zmianą*

otoczenia rynkowego i procesów gospodarczych oraz *elastyczne reagowanie na konkurencję*. W grupie menedżerów (kierowników), w kolejności tymi czynnikami były: *wysoka jakość obsługi klientów, nadążanie za zmianą otoczenia rynkowego i procesów gospodarczych, umiejętność poszukiwania i wykorzystywania informacji i wiedzy* oraz *ewolucja jakości produktów i usług*. Obie grupy na pierwszym miejscu ważności wskazały wysoką jakość obsługi klienta, ale zauważyć także należy, iż obie grupy respondentów różniły się jednym z czterech najistotniejszych czynników. Pracownicy zwrócili uwagę na *elastyczne reagowanie na konkurencję,* a menedżerowie na *ewolucję jakości produktów i usług*. Warto zaznaczyć, iż oba te czynniki w pewien sposób korespondują ze sobą, gdyż dbałość o lepszą i wysoką jakość oferowaną na rynku może być także jedną z form elastycznego reagowania na konkurencję. Wysoką świadomość co do wagi wymienionych czynników zewnętrznych przejawiała zarówno kadra pracownicza, jak i menedżerska. Stanowiła ona odpowiedź na wymagania otoczenia społeczno-gospodarczego, przejawiające się w nacisku na jakość, wyróżnianie się, unikatowy charakter oferowanych produktów i usług. Warto w tym miejscu podkreślić, że nadążanie za konkurencją ogranicza jednak często organizacje do realizacji strategii ekonomicznej, a pomija lub pozoruje jedynie rozwój kapitału ludzkiego, co z kolei dawałoby bardziej wymierne i długoterminowe efekty.

W przypadku czynnika najmniej istotnego dla organizacji w opinii badanych, można wskazać: dla pracowników – *wyniki finansowe organizacji,* a dla menedżerów – *umiejętność funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu*. Odnosząc się do grupy pracowników można stwierdzić, że pomimo od dawna funkcjonujących trendów związanych z poszerzaniem autonomii oraz partycypacji pracowniczej, nadal osoby zatrudnione we współczesnych organizacjach nie czują się częścią całości, nie dostrzegają własnego udziału w osiąganiu wyników i co ważniejsze, nie rozumieją sprzężenia zwrotnego między sukcesem firmy, a ich wynagrodzeniami i/lub osobistymi osiągnięciami zawodowymi. Z kolei grupa menedżerska nie zwróciła należytej uwagi na spajanie zróżnicowanych środowisk i zespołów pracowniczych, które przecież poprzez tworzenie dobrej atmosfery pracy i pozytywnej komunikacji z całą pewnością mogą przyczynić się do efektywnego funkcjonowania firmy. Pojawia się tu obszar dysfunkcji w zakresie działania kadry menedżerskiej, nad którym warto pracować.

Analizując czynniki kształtujące organizację uczącą się, a warunkujące efektywne funkcjonowanie organizacji w opinii respondentów, to ich ilościowo-procentowe zestawienie odpowiedzi przedstawia tabela 3 (przy wskaza-

nych wynikach procentowych, podano w nawiasach kolejność ważności czynników dla każdej grupy).

Tabela 3. Czynniki kształtujące organizację uczącą się a determinujące efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw

Czynniki kształtujące organizację uczącą się warunkujące efektywne funkcjonowanie współczesnej organizacji	Pracownicy % wskazań	Menedżerowie % wskazań
Gotowość do kształcenia ustawicznego (dokształcanie, doskonalenie zawodowe i samorozwój) pracowników	**62,0 (1)**	**61,3 (1)**
Postrzeganie organizacji jako spójnej całości (systemowo)	29,4 (5)	32,1 (5)
Posiadanie wizji rozwoju organizacji (wartości i misja)	43,3 (4)	56,2 (2)
Wysoki poziom profesjonalizmu i perfekcji	54,7 (3)	53,3 (3)
Zespołowe uczenie się (dzielenie się wiedzą i doświadczeniem) w organizacji	60,0 (2)	45,3 (4)

Pracownicy N = 561, Menedżerowie N = 137

Źródło: badania własne

Obie grupy respondentów na pierwszym miejscu ważności wskazały czynnik *gotowości do kształcenia ustawicznego* jako najbardziej istotny dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Na drugim miejscu, pracownicy wskazali na *zespołowe uczenie się w organizacji, gdzie istotne jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniami,* natomiast menedżerowie zwrócili uwagę na *posiadanie wizji rozwoju organizacji.* Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie na trzecim miejscu umieścili *wysoki poziom profesjonalizmu i perfekcji,* natomiast na ostatnim *postrzeganie organizacji jako spójnej całości.* Na przedostatnim miejscu obie grupy respondentów umieściły czynniki odmienne: pracownicy – *posiadanie wizji rozwoju organizacji*, a menedżerowie – *zespołowe uczenie się w organizacji, gdzie istotne jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniami.* Różnica w postrzeganiu ważności poszczególnych czynników wynikać może z zajmowanego stanowiska w organizacji, zadań z niego wynikających oraz sposobu i perspektywy postrzegania organizacji i jej efektywności działania. Powyższe wskazania badanych wyraźnie potwierdzają tezę, iż organizacyjne uczenie się ma ogromny wpływ na rozwój strategicznych kompetencji przedsiębiorstw i jeśli nie jest jedynie deklarowane, a realizowane w autentycznych procedurach operacyjnych, posiada ogromne znaczenie dla efektywności organizacji.

Na podstawie powyższych analiz prezentujących opinie respondentów, którzy wzięli udział w badaniach własnych na temat czynników determinujących efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji oraz czynników rzeczywiście uwzględnianych w ich działaniach można stwierdzić, iż hipoteza postawiona przez Autorkę została częściowo potwierdzona. W przypadku założenia Autorki o największym znaczeniu czynników kształtujących organizację uczącą się badania wykazały, iż dla respondentów wszystkie kategorie czynników (wewnętrznych, zewnętrznych oraz kształtujących organizację uczącą się) miały odpowiednio takie samo znaczenie. Odnosząc się do kolejnego stwierdzenia Autorki, iż oba sektory organizacji większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji przypiszą czynnikom wewnętrznym, okazało się, że respondenci organizacji prywatnych ocenili jako ważniejsze czynniki zewnętrzne, a pracownicy sektora publicznego zwracali większą uwagę na czynniki kształtujące organizację uczącą się. Z kolei jeśli odnieść się do rzeczywistego uwzględniania poszczególnych kategorii czynników w organizacjach, menedżerowie wskazywali na uwzględnianie przez organizacje w większym stopniu czynników wewnętrznych, z kolei pracownicy wskazywali na czynniki zewnętrzne. Obie grupy w takim samym stopniu oceniły uwzględnianie przez współczesne organizacje czynników kształtujących organizację uczącą się.

Podsumowanie

Dla współczesnych przedsiębiorstw najbardziej znaczącą podstawą ich działania są czynniki odpowiedzialne za kształtowanie się organizacji uczącej się oraz rozwój zasobów ludzkich, gdyż one w istotny sposób determinują efektywność firmy w zakresie umiejętności planowania i realizowania procesów ekonomicznych i personalnych. Dlatego kształtowanie kultury uczenia się powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w podstawowych założeniach i strategii organizacji. Z uwagi na potrzebę zwiększania zakresu sprawnej współpracy między pracownikami a ich przełożonymi, stopień nacisku na rozwijanie i poszerzanie wpływu czynników kształtujących organizację uczącą się na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw powinien być taki sam – zarówno w zakresie działań pracowników, jak i kadry kierowniczej – gdyż dzięki temu poprawi się wydajność i skuteczność pracy całej firmy. Determinanty efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują obszary ograniczeń, nad niwelowaniem których pracuje najbardziej zaangażowana i świadoma część kadry kierowniczej. Stanowi to jeden z głównych punktów w założeniach i samych działaniach priorytetowych organizacji oraz jest swoistym źródłem przewagi konkurencyjnej w firmie.

Efektywność[24] współczesnego przedsiębiorstwa zależy od tego, czy jest ona wystarczająco adaptacyjna, aby elastycznie dostosować się do wymogów ponowoczesnego rynku i otoczenia społeczno-gospodarczego. Jej największym wyzwaniem w XXI wieku jest umiejętność przeobrażenia się i funkcjonowania jako organizacja ucząca się. Zasady funkcjonowania współczesnej organizacji mają wpływ na wykształcenie odpowiedniej polityki personalnej oraz efektywność kierowania personelem i dalej na kształt relacji międzypracowniczych w firmie. Polityka personalna odzwierciedla w swoich przepisach i założeniach charakter organizacji w zakresie tego, czy ewoluuje ona w kierunku organizacji uczącej się, co z kolei stanowi podstawę dla efektywności działań menedżera. Działania te, będąc adekwatnym i skutecznym zastosowaniem założeń polityki personalnej zarówno wobec menedżerów, jak i podwładnych, stanowić mogą swoistą ofertę dla pracowników w zakresie systemów personalnych, co z kolei determinuje charakter relacji międzypracowniczych. Kompetencje menedżera, zarówno interpersonalne, zespołowe, koncepcyjne, jak i organizatorskie oraz to, w jaki sposób menedżer potrafi wykorzystywać je w praktyce działania odzwierciedla kształt relacji między pracownikami w organizacjach. Z kolei to, jakiego charakteru – pozytywnego czy negatywnego – przybierają relacje międzypracownicze zwrotnie wpływa na wykorzystywanie takich, a nie innych kompetencji przez menedżera z uwzględnieniem przez niego efektywności kierowania personelem. Charakter relacji międzypracowniczych, jak potwierdzają wyniki badań, determinuje również sukces samej organizacji i fakt podążania jej za wymogami zmieniającego się nieustannie otoczenia, stąd tak ważne jest posiadanie przez współczesne przedsiębiorstwa statusu organizacji uczącej się.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
2. Bartkowiak M., *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2011.
3. Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, Wyd. Gdańskie, Gdańsk 2003.
4. Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4.

[24] A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 230, s. 13-24.

5. Bokacki R.S., *Leadership Tool Box – ludzki kontekst przywództwa. Narzędzia nowoczesnego menedżera*, „Personel i Zarządzanie", 2009, nr 9.
6. Bukowska U., *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_28.pdf (15.08.2019).
7. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
8. Drozdowski R., *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie przystosowawcze*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2002.
9. Gerlach R., *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca – życie pozazawodowe*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
10. Kanter M., *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
11. Konecki K., *Łowcy głów. Headhunting. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
12. Laszczak M., *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
13. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
14. Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
15. Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 230.
16. Rutkowska M., *„Nowa kariera" i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 1, s. 9-20.
17. Sitko-Lutek A., Skrzypek E. (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
18. Solarczyk-Ambrozik E., *Zmiany we wzorach przebiegu karier a całożyciowe uczenie się*, [w:] *Doradztwo zawodowe w perspektywie całożyciowego uczenia się*, red. E. Solarczyk-Ambrozik, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2016.
19. Tomaszewska-Lipiec R., *Relacje praca zawodowa – życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
20. Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
21. Watson T.J., *Sociology, work and organisation. Sixth edition*, Wyd. Routledge, London-New York 2012.

Effective functioning of modern enterprises – determinants and limitations

SUMMARY

The article presents selected aspects of the functioning of modern enterprises in theoretical terms and also based on research results, factors determining the effective activities of the organization and the areas of restrictions that may be associated with them. The survey (survey questionnaire) covered two groups of employees: middle managers and employees reporting to them. 561 employees and 137 managers were surveyed (in total N = 698 respondents). Considerations regarding the relationship between individual factors affecting the efficiency of enterprises and their limitations in operation, and the relationship between employees and their superiors, reveal selected "secrets" of organizations.

EWA STAWICKA
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Zarządzanie różnorodnością a internacjonalizacja jako element efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, różnorodność, internacjonalizacja, strategia

Key words: human capital, diversity, internationalization, strategy

Streszczenie: Podejmowanie kwestii zarządzania różnorodnością oraz internacjonalizacji jest wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. W praktyce najczęściej kładzie się nacisk przede wszystkim na kwestie związane z zapewnieniem równych szans wszystkim pracownikom, bez względu na ich pochodzenie, rasę, płeć, wiek czy orientację seksualną. W przypadku internacjonalizacji, przemieszczania się kapitału ludzkiego na rynkach globalnych znaczenia nabiera aspekt zaangażowania w profile kulturowe pracowników, grupy mniejszościowe w zarządzaniu czy identyfikacja różnorodności grup interesariuszy. Pomocne w procesie zarządzania stają się wytyczne i dokumenty dotyczące karty różnorodności, kodeksów etycznych czy szkolenia etyczne. Tworzenie nowych modeli biznesowych zwracających uwagę na aspekty różnorodności oraz swoista kultura organizacyjna w firmach przyczynia się do poprawy efektywności ekonomicznej. Równe szanse w miejscu pracy i odpowiednia kultura organizacyjna wpływają na sukces ekonomiczny firm. W literaturze niewiele miejsca poświecono wynikom badań na temat zarządzania różnorodnością w Polsce a najwyższe wyniki w Diversity Index uzyskują firmy duże, międzynarodowe.

Wprowadzenie

Globalizacja i internacjonalizacja spowodowały zróżnicowanie ludzkich środowisk oraz zasobów pracy. Zwróciło to uwagę przedsiębiorców na podejście zwane zarządzaniem różnorodnością[1] lub teorią przedsiębiorstwa wielokulturowego, międzynarodowego. Koncepcja traktowania różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji bazuje na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi[2]. Ideą przewodnią zarządzania różnorodnością powinno być ukazanie, w jaki sposób zarządzający mogliby usprawniać proces zarządzania wykorzystując różnorodność psychospołeczną, kulturową, ekonomiczną czy organizacyjną. Istota zarządzania różnorodnością skupia się na analizie procesu kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji. Rozwój organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy – powinien być przemyślanym i celowo wdrażanym procesem, który będzie tworzył wartość dodaną dla firmy[3]. Podejście to opiera się na założeniu, że zróżnicowana siła robocza może przyczynić się do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W praktyce kładzie się jednak nacisk przede wszystkim na kwestie związane z zapewnieniem równych szans wszystkim pracownikom, bez względu na ich pochodzenie, rasę, płeć, wiek czy orientację seksualną[4].

Z jednej strony wymaga się na rynku pracy fachowości pracowników, a z drugiej strony zwraca uwagę na aspekty różnorodności oraz to, w jaki sposób pracownik jest otwarty na zmiany, implementacje innowacji, umiejętność funkcjonowania w czasach narastającego konfliktu wartości i postaw. Zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nowym zagadnieniem i nie jest popularne wśród polskich przedsiębiorców[5]. Podkreśla się natomiast wzrost znaczenia

---

[1] A. Katrinli, G. Atabay, G. Gunay, *A historical view of diversity management: the ottoman empire case*, „International Journal of Business Research", 2008, vol. 8, no. 2, s. 137.

[2] B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 9.

[3] P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 11.

[4] G. Krell, U. Mückenberger, K. Tondorf, *Gender mainstreaming*, [w:] *Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse*, Niedersächsische Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover 2000, s. 29.

[5] M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.

internacjonalizacji, rozwoju międzynarodowego, które wiąże się z ekspansją zagraniczną, behawioralnym rodzajem strategii działania przedsiębiorstwa[6]. Istotnym elementem umiejętnego zarządzania różnorodnością są pozytywne doświadczenia pracowników, które przekładają się na wzrost jego efektywności, budowanie zaangażowania i lojalności, a także ograniczanie poziomu stresu odczuwanego przez zatrudnionych. Znaczenia nabiera nawet aspekt dobrze zaprojektowanego procesu onboardingu, który wspiera budowanie dobrego wizerunku pracodawcy na rynku oraz wewnątrz organizacji. W rezultacie tych działań, łatwiejsze jest nie tylko pozyskanie kandydatów, ale też obniżenie rotacji poprzez wzmocnienie lojalności najlepszych pracowników.

Celem prezentowanego rozdziału jest ukazanie złożoności zagadnienia różnorodności we współczesnych organizacjach. Próba odpowiedzi na pytanie, na ile zarządzanie różnorodnością jest szansą rozwoju i kreatywności, na ile kwestią niewykorzystaną – źródłem tworzenia konfliktów, a na ile przewagą konkurencyjną wyznaczającą nowe modele biznesowe w aspekcie różnorodności? Przedstawione refleksje są przyczynkiem do dalszych obserwacji i benchmarkingu w dłuższej perspektywie czasowej na temat tego, jakie „sekrety" kryje zarządzanie różnorodnością oraz czy i w jakim stopniu zarządzanie różnorodnością przekłada się na funkcjonowanie organizacji, zarówno w sferze ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej?

Różnorodność kapitału ludzkiego i problem identyfikacji interesariuszy na rynku

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie różnorodnością powinno służyć przede wszystkim budowaniu świadomości i zwiększaniu akceptacji różnic socjograficznych, które występują w organizacjach zarówno obserwowalnych (płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, pełnosprawność), jak i nieobserwowalnych (poczucie przynależności do grup społecznych, postawa życiowa, wartości, styl życia). Znaczenie różnorodności i korzyści w biznesie wzrasta w erze globalizacji i jest elementem zarządzania strategicznego. Powodem jest rosnące zróżnicowanie społeczeństw, klientów, struktur rynkowych, całego środowiska biznesowego, a w tym również pracowników[7]. Globalizacja, zmiany demograficzne oraz pojawienie się nowoczesnych technologii wpływa-

[6] J. Baran, *Intensywność i zasięg geograficzny internacjonalizacji sektora przetwórstwa mleka*, Wyd. SGGW, Warszawa 2019.

[7] B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 3-4, s. 98-99.

ją na zmiany systemu wartości oraz zachowań we współczesnym społeczeństwie. Podkreśla się, że zrozumienie zachowań konsumentów i pracowników jest kluczem do osiągnięcia sukcesu we współczesnym świecie[8].

Zarządzanie generacjami X, Y i Z, czy też współpraca międzypokoleniowa w firmie to tematy, które od wielu lat są wymieniane wśród największych wyzwań na rynku pracy. Pracodawcy prześcigają się w radach odnośnie umiejętnej motywacji i kooperacji z przedstawicielami kolejnych pokoleń. Wzrasta liczba określeń i stereotypów względem Ygreków i Zetek, Yummies, Millenialsów czy Henry (z ang. *High Earner Not Rich Yet*), płatków śniegu[9].

Najbardziej charakterystyczna cecha nowej generacji to uzależnienie od technologii informatycznej. Pojawia się nawet określenie „siecioobywatelstwa" – *netizenship*, które staje się współczesnym odpowiednikiem obywatelstwa – *citizenship*[10].

Według Dona Tapscotta[11] pokolenie sieci to nowe wartości i zachowania:

- wolność we wszystkim co robią, wolność wyboru, ekspresji, podejmowania działań;
- skupienie na sobie, personalizacja;
- sprawdzanie wszystkiego: od informacji do wiarygodności;
- pogoń za zabawą i rozrywką we wszystkim, co robią;
- permanentna innowacyjność, angażowanie się we wspólne projekty w ramach społeczności internetowych;
- oczekiwanie natychmiastowości, szybkości, reakcji w czasie rzeczywistym;
- multitasking, zdolność jednoczesnego wykonywania wielu czynności;
- łatwość dzielenia się informacjami, posiadanymi zasobami informatycznymi.

---

[8] E. Stawicka, *Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12, s. 120.

[9] Samo pojęcie nawiązuje do kultowej książki *Fight Club* autorstwa Chucka Palahniuka z 1996 roku, gdzie pada stwierdzenie „Nie jesteś wyjątkowy. Nie jesteś pięknym i unikalnym płatkiem śniegu". O popularności „Śnieżynek" świadczy chociażby fakt, że słownik Collinsa wymienia termin „Pokolenie Płatków Śniegu" jako jedno z określeń 2016 roku.

[10] J.L Zittrain, *The future of the Internet and how to stop it*, Yale University Press, New Haven & London 2008, s. 142.

[11] D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość: jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 2.

Jak podkreśla również Elżbieta Mączyńska, występuje narastający dynamizm przemian coraz mniej przejrzystych i chaotycznych, nierzadko trudna do zrozumienia rzeczywistość spowodowana rozwojem technologii cyfrowych źródeł informacji. Zacieraniu ulegają też elementarne zasady, także podstawy aksjologiczne[12]. Natomiast Paul Collier podkreśla wręcz żarłoczność systemu, który tworzy poniekąd egoistyczny indywidualizm, kreujący społeczeństwo rottweilerów[13].

Badania wykazują, że dzisiejszy cykl pracy pracowników w organizacji jest krótszy i bardziej dynamiczny. Pracodawcom coraz trudniej będzie pozyskać, a jeszcze trudniej utrzymać pracownika w organizacji, szczególnie w przypadku ponadprzeciętnych pracowników. Ważnym czynnikiem staje się wizerunek pracodawcy, możliwości rozwoju czy marka pracodawcy. Nie bez znaczenia staje się również proces onboardingu – wdrożenie i komunikacja w organizacji[14]. Działania odpowiedniego i odpowiedzialnego zarządzania zależeć będą w dużej mierze od właściwego podejścia do kapitału ludzkiego w zależności od różnorodności.

Dodatkowo Bogusława Urbaniak wskazuje, że podstawowe kategorie, w których ludzie różnią się między sobą, można podzielić na trzy grupy: tożsamość pierwotną (płeć, wiek, predyspozycje), wtórną (kompetencje, dochody), organizacyjną (miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej)[15].

Beata Jamka również podkreśla znaczenie i zróżnicowanie grup kapitału ludzkiego pracowników. Wyróżnia pracowników:

- „wielogeneracyjnych", określanych jako grupa, która bardzo dobrze radzi sobie ze współpracą międzypokoleniową; to oni są pionierami wprowadzania zmodyfikowanych standardów pracy,
- „wielokulturowych", którzy charakteryzują się znajomością i akceptacją odmiennych systemów wartości, postaw, potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania; tworzą kultury organizacyjne integrujące wielokulturowość; uczą się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym,

---

[12] E. Mączyńska, *Przedsiębiorstwa i (nie)zbędne strategie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2019, nr 1, s. 7-17.

[13] P. Collier, *The Future of Capitalism. Facing the New Anxieties*, Penguin Books Ltd., London 2018.

[14] Hays, https://www.hays.pl/Blog/onboarding2/ (05.07.2019).

[15] B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością...*

- „rozproszonych", rozumiejących konieczność koncentracji na współpracy; budujących zaufanie w relacjach międzyludzkich i międzygeneracyjnych oraz bazujących na współpracy jako podstawie w budowaniu przewagi konkurencyjnej,
- „wirtualnych", obejmujących pracujących na odległość, fizycznie oddalonych od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego; wykonujących swoją pracę, ale ze spadkiem lojalności i zmniejszonym poczuciem tożsamości organizacyjnej,
- „wiedzy", czyli ludzi wymagających autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań; w ich przypadku wzrasta znaczenie motywacji,
- „defaworyzowanych", wobec których stosuje się modyfikację standardów pracy oraz organizacji, warunków i czasu pracy[16].

W literaturze występują liczne podejścia do kapitału ludzkiego w ujęciu różnorodności, najczęściej jednak zarządzanie różnorodnością określane jest jako:

- proces zmian, który wnosi wartość dodaną dla organizacji[17],
- kształtowanie empowermentu pracowniczego zmierzającego do wzrostu zaangażowania, bazowania na wartościach takich, jak: równość szans, współdziałanie, sprawiedliwość[18],
- budowanie kapitału ludzkiego i zarządzanie wiedzą[19],
- element społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze pracownicy[20],
- czynnik przewagi konkurencyjnej,
- dźwignia innowacyjności[21].

---

[16] B. Jamka, *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 3-4 (98-99), s. 59.

[17] W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor. Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie", 2011, nr 3(40), s. 11-19.

[18] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 123.

[19] G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010, s. 2-3.

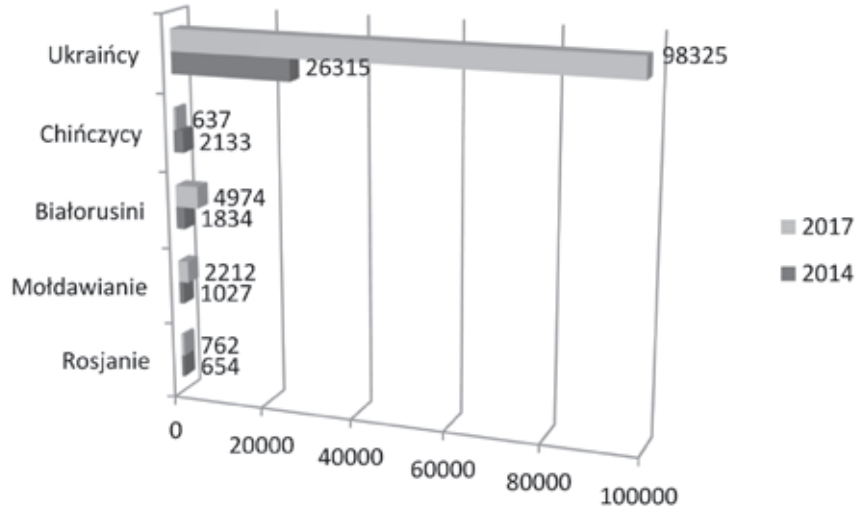
[20] G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 27.

[21] A. Stabryła, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 48.

Różnorodność kapitału ludzkiego to różnorodność kompetencji oraz szanse, jak i zagrożenia na rynku, również ze względu na aspekty imigracji, emigracji czy migracji.

Na przestrzeni lat w Polsce, według danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wzrasta liczba zezwoleń na pracę cudzoziemców. Najczęściej zatrudniani są pracownicy z Ukrainy i Białorusi (rysunek 1).

Natomiast przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zmieniło warunki dostępu polskich pracowników do rynków poszczególnych krajów Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Od początku członkostwa Polski w Unii były otwarte trzy rynki pracy: w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Szwecji. Bariery zniosły też stopniowo: Hiszpania, Portugalia, Finlandia, Grecja, Islandia, Włochy i Holandia. Analizując dane dotyczące emigracji Polaków po 2004 roku, można zaobserwować zmiany nie tylko w ich wielkości i dynamice, ale również w kierunkach wyjazdu. W pierwszym okresie po akcesji nastąpiło wyraźne przesunięcie punktu ciężkości z Niemiec i USA – jako dotychczasowych kierunków emigracji, na Wielką Brytanię oraz Irlandię, kraje, które jako pierwsze otworzyły swoje rynki pracy dla Polaków.



Rys. 1. Liczba zezwoleń na pracę cudzoziemców w latach 2014-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2017.

Rynek pracy w Polsce stopniowo i sukcesywnie poszukiwał kapitału ludzkiego z zagranicy. W przypadku Polski są to przede wszystkim pracownicy z Ukrainy. Obserwowalny jest ponad trzykrotny wzrost pozwoleń na pracę

w przypadku Ukraińców, wzrasta również sprzedaż mieszkań na terenie Polski w przypadku tej grupy narodowościowej. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że te dwa aspekty zapowiadają chęć dłuższego pobytu w kraju lub nawet osiedlenie i pracę już na stałe.

Tworzą się zupełnie nowe uwarunkowania i pracodawcy muszą myśleć o wprowadzeniu konkretnych zmian. Największym wyzwaniem dla Europy są przemiany demograficzne. Zmiany te zauważane są we wszystkich krajach europejskich. W Europie, podobnie jak w USA:

- zwiększa się liczba kobiet, dla których otwiera się rynek pracy, i które zakładają własne przedsiębiorstwa. Z badania aktywności ekonomicznej ludności (Labour Force Survey) za 2004 rok wynika, że wśród ogółu osób pracujących w Polsce na własny rachunek, kobiety stanowią 35%,
- migracja prowadzi do powstania wielokulturowego i wieloetnicznego społeczeństwa, co w perspektywie kilkunastoletniej dotyczyć będzie również Polski,
- udział grup dotychczas marginalizowanych, takich jak osoby niepełnosprawne, czy homoseksualne, w rynku pracy konfrontuje i zmienia stereotypy,
- starzeją się społeczeństwa i w związku z tym zwiększa się średnia wieku osób pracujących, rozpowszechnia się model aktywnego „trzeciego wieku"[22].

Pierwszym etapem zarządzania relacjami z interesariuszami jest ich identyfikacja, analiza i hierarchia ważności grup. Okazuje się, że grupy interesariuszy na obecnym rynku cechują się dużą różnorodnością, odmiennością celów i oczekiwań. Wyzwaniem jest zatem uzasadniona strategia, jak wykorzystać różnorodność w podnoszeniu jakości i organizacji pracy. Przedmiotem zainteresowania badawczego jest również coraz częściej różnorodność otoczenia przedsiębiorstw i organizacji czyli szeroko definiowanych interesariuszy, co wiąże się z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności w biznesie i budowaniem kapitału relacyjnego, a także internacjonalizacji.

Profile kulturowe a zarządzanie różnorodnością

Większość autorów skupia się na różnorodności psychospołecznej i wrażliwości managerów na zagadnienia dotyczące wpływu statusu rodzinnego, kwestii międzypokoleniowości czy różnorodności związanej z płcią. Natomiast

[22] *Impact of future demographic changes in Europe*, Środkowoeuropejskie Forum Badań Migracyjnych, Warszawa, grudzień 2006.

w mniejszym zakresie wykorzystywana jest wiedza dotycząca rynku pracy uwzgledniającego w szerszym zakresie różnice kulturowe między narodami, szczególnie posiadające odmienne charakterystyki kulturowe. W tym przypadku można mówić o dystansie kulturowym.

Historia koncepcji, z których rozwinęło się zarządzanie różnorodnością sięga w USA lat 60. XX wieku. Duże koncerny takie, jak Monsanto, Cheveron i AT & T już wiele lat temu składały oferty wakacyjnych staży wybitnie uzdolnionym absolwentom szkół wyższych należącym do mniejszości etnicznych. Już wówczas szukano możliwości wykorzystania zasobów grup ówcześnie dyskryminowanych i niedocenianych jako potencjalne źródło talentów. Początkowo kwestia zarządzania różnorodnością pojawiała się w kontekście kierowania zespołami pracowników różnych narodowości w korporacjach międzynarodowych oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informatycznych do szybkiego rozwijania pracy zespołowej.

Okazywało się, że brak działań umiejętności radzenia sobie z wykorzystaniem różnorodności utrudnia integrację i negatywnie wpływa na komunikację, zachowanie pracowników, a pośrednio nawet na efektywność organizacji[23].

Różnice kulturowe mogą stawać się jednak źródłem wartości dodanej i nowej wiedzy. Badania prowadzone na świecie dowodzą, że im wyższy poziom dopasowania kulturowego, tym łatwiej o szybką integrację, a różnice kulturowe stanowią rzeczywistą barierę w procesie osiągania efektu synergii[24]. Podkreśla się, że różnice kulturowe mogą być korzystne, jeżeli firma zachowa autonomię kulturową.

Kraje o zróżnicowanych aspektach kulturowych rynku pracy, jak na przykład Francja, Niemcy, Wielka Brytania doświadczają od dłuższego czasu znajomości i możliwości wykorzystania różnic kulturowych kapitału ludzkiego, które występowały w tych krajach od dawna. Pojawiła się Karta Różnorodności jako dokument sygnalizujący szanse i zagrożenia wynikające z różnorodności kulturowych. Karta Różnorodności to inicjatywa promowana przez Komisję Europejską. Jest to rodzaj pisemnego zobowiązania i wyzwania dla organizacji wprowadzania równego traktowania, zarządzania różnorodnością i przeciwdziałania dyskryminacji. Karta Różnorodności realizowana jest w takich krajach Unii Europejskiej, jak: Austria, Belgia, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia,

---

[23] A. Stankiewicz-Mróz, *Różnorodność kulturowa partnerów w procesach przejęć przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, z. 11, cz. 2: *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania*, s. 127-140.

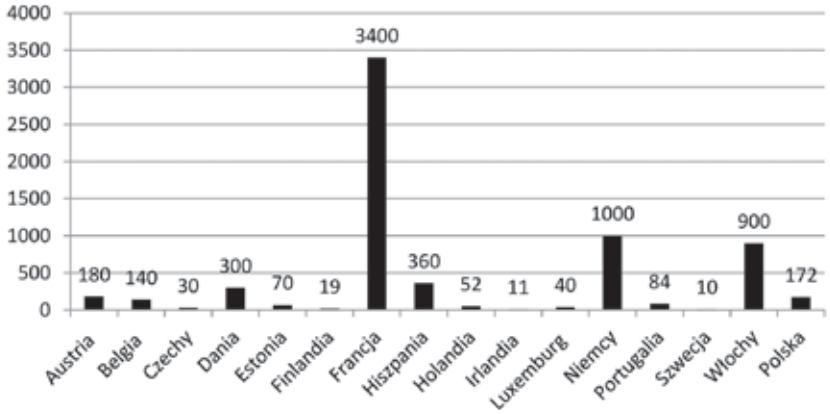
[24] S. Cartwrigh, C.L. Cooper, *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*, „Academy of Management Executive", 1993, vol. 7, no. 2, s. 57-70.

Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Polska, Portugalia, Słowacja, Szwecja, Węgry, Włochy (rysunek 2).

Podejmowanie inicjatyw zarządzania różnorodnością w Europie z roku na rok wzrasta. W 2004 podpisano ją w 12 krajach, obecnie jest to 18 krajów.

Ze względu na coraz powszechniejsze zagadnienie różnorodności kulturowej w Polsce w 2019 roku sygnatariuszy deklaracji o tworzeniu otwartych na różnorodność miejsc pracy było 250 podmiotów – firm, administracji publicznej i organizacji pozarządowych. W pozostałych krajach wyniki Karty Różnorodności pozostawały w roku 2019 na poziomie roku 2017[25].

W Polsce Karta Różnorodności pojawiła się w 2012 roku, początkowo skupiała 76 organizacji (2013), w roku 2017 ich liczba wzrosła do 172 organizacji. Do organizacji, które jako pierwsze podpisały kartę w Polsce należą: Aviva, Danone, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, Orange Polska i inne. W praktyce stosują one różne, swoiste i innowacyjne techniki zarządzania różnorodnością jako działania strategiczne.



Rys. 2. Liczba organizacji należących do Karty Różnorodności w krajach europejskich w 2017 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/karta-w-europie/ (05.07.2019).

Szeroki zakres podejścia do różnorodności kapitału ludzkiego w warunkach nowej gospodarki staje się kluczowym elementem strategii i sposobów zarządzania nią w organizacji[26].

[25] Odpowiedzialny biznes, http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-wspierajacy/ (03.06.2019).

[26] A. Katrinli, G. Atabay, G. Gunay, *A historical view of diversity...*

W funkcjonowaniu organizacji i tworzeniu kultury organizacyjnej niezbędne są pewne wartości oraz nieformalne normy i zasady. Można mówić tu o klimacie organizacyjnym. Zawiera on takie ogniwa, jak:

- struktura organizacji, swobody oraz ograniczenia działania, stopień sformalizowania stosunków w pracy, tendencje zachowań, podejmowania decyzji;
- odpowiedzialność, poczucie obdarzenia zaufaniem, brak samowoli a spełnienie reguł, wewnętrzny imperatyw;
- ryzyko, podejmowanie wyzwań, brak strachu, płynność decyzji czy zachowawczość, bezpieczeństwo;
- ciepło, zrozumienie, istnienie nieformalnych grup społecznych;
- wsparcie, zauważalne wsparcie menedżerów i współpracowników, nacisk lub brak nacisku na udzielanie wsparcia;
- standardy, dostrzegane znaczenie celów, zarówno wyrażone otwarcie, jak i domniemanych oraz standardów działania, nacisk na wykonanie dobrej roboty, wyzwania stawiane przez cele osobiste i zespołowe;
- konflikt, poczucie, że menedżerowie i pozostali pracownicy chcą usłyszeć odmienne opinie, nacisk na to, aby problemy wydobywać na światło dzienne, a nie łagodzić je czy ignorować;
- tożsamość, poczucie przynależności do firmy, wrażenie że jest się cennym członkiem zespołu[27].

Profile kulturowe i wykorzystanie potencjału różnorodności w dużej mierze zależy od managerów i pracodawców.

Na uwagę zasługuje aspekt kultury grup mniejszości w zarządzaniu. Podkreśla się wciąż aktualny problem uprzedzeń, stereotypów, nieumiejętność radzenia sobie z nietypowymi problemami. W Polsce rzadko poruszanym problemem jest kwestia grup mniejszościowych i profili kulturowych, traktowany jako niezrozumiały w środowisku pracy.

Badania podkreślające dylematy różnorodności i mniejszości w zarządzaniu były znane szczególnie z przykładów rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, które dotyczyły głównie Murzynów[28]. Większość przedstawicieli w grupach zarządzania stanowili właśnie Murzyni, nieliczni byli pochodzenia latynoame-

---

[27] R. Jasiński, *Profile kulturowe a rozwój gospodarczy*, Oficyna Wydawnicza Polit. Wroc., Wrocław 2007.

[28] Samo słowo Murzyn wzbudza wiele kontrowersji i sporów czy jest to obraźliwe słowo czy nie. Murzyni, ludność wywodząca się z pierwotnych mieszkańców Afryki zamieszkujących obszary kontynentu na południe od Sahary, zapewne od końca paleolitu, nazwa „Murzyni" pochodzi od łac. Mauri (Maurowie).

rykańskiego czy azjatycko-amerykańskiego. Badania na rynku amerykańskim ukazują wiele problemów, stereotypów, ale również konfliktów na tle kulturowym. Należy podkreślić, że w Polsce aspekt różnorodności w bardzo małym stopniu podlega rozważaniom właśnie w ujęciu różnorodności kulturowej na tle różnic rasowych. Są to tematy delikatne i rzadkie na polskim rynku pracy.

Pomimo, że badania w tym zakresie są ograniczone, ich podstawowym celem jest redukowanie dyskryminacji, uprzedzeń oraz uczenie pracowników wrażliwości na różne potrzeby, problemy[29].

Jeśli chodzi natomiast o specyficzne zagadnienia wciąż jeszcze mało znane, a pojawiające się jako zagrożenia dysfunkcjonalnych zjawisk współczesnych organizacji, ciekawymi są badania Adrianny Siostrzonek-Sergiel dotyczące zarządzania różnorodnością w aspekcie prawnych problemów transseksualizmu, a w zasadzie braku rozwiązań prawnych dotyczących osób transpłciowych oraz roli pracodawców i menagerów w tworzeniu rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową[30].

Problemy różnorodności uwypukliły się również w przypadku delikatnej sprawy zwolnionego pracownika w firmie Ikea, gdzie konflikt spowodowany był różnicami w poglądach[31]. Prawdopodobnie jest to jedna z pierwszych sytuacji na polskim rynku dotycząca konfliktów związanych z internalizacją i kwestiami różnorodności.

Z jednej strony prowadzenie mądrej polityki różnorodności pozwala wykorzystać, dotychczas niedoceniany, potencjał mniejszościowych grup pracowniczych; z drugiej strony może uwidaczniać problemy dotąd niezdefiniowane.

Firmom świadomym znaczenia różnorodności łatwiej jest pozyskać nowych pracowników z różnych środowisk kulturowych. Tym samym organizacja gwarantuje sobie innowacyjność i nowatorskie podejście do zaistniałych problemów.

Utrudnia to długofalowe planowanie karier zawodowych w jednym miejscu pracy. Kiedyś ludzie wiązali perspektywę swojej kariery z daną firmą, dziś z własnym rozwojem. W odpowiedzi na tak zmieniającą się rynkową rzeczywistość i jednocześnie silne zapotrzebowanie na pozyskanie i utrzymanie ludzi utalentowanych idea zarządzania różnorodnością nabiera jeszcze większego znaczenia, również biznesowego.

---

[29] D. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

[30] A. Siostrzonek-Sergiel, *Zarządzanie różnorodnością a prawne problemy transseksualizmu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie"..., s. 251-265.

[31] W polityce, https://wpolityce.pl/spoleczenstwo (01.07.2019).

Podejścia biznesowe a efektywność zarządzania różnorodnością

Na całym świecie obserwowane jest rosnące zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością, szczególnie wśród specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. W krajach Unii Europejskiej zarządzanie różnorodnością określane jest jako standard. W polskich przedsiębiorstwach zarządzanie różnorodnością nie jest zjawiskiem powszechnym. Według badań przeprowadzonych w Szkole Głównej Handlowej, tylko około 30% pracowników i to przeważnie z dużych przedsiębiorstw przejawia wysoki poziom zaangażowania, co wynika z zainteresowania kadry menedżerskiej potrzebami różnych grup pracowników (brania pod uwagę różnorodności pracowników)[32]. Natomiast według danych ogólnoświatowych, m.in. analizy przeprowadzonej na grupie 370 pracowników w 2014 r. w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, przedsiębiorstwa posiadające najwyższe wartości indeksów różnorodności uwzgledniających rasę, płeć i pochodzenie etniczne osiągały lepsze wyniki ekonomiczne od przedsiębiorstw o najniższych wartościach wymienionych indeksów[33]. W Polsce menedżerowie nie bardzo „wierzą" w zarządzanie różnorodnością, co może okazać się podejściem mało strategicznym szczególnie w przypadku braku pracowników na rynku pracy, a z drugiej strony kryzysem związanym z napływem uchodźców do Unii Europejskiej i tak skutkującym większą różnorodnością etniczną i kulturową również w Polsce.

Badacze tacy, jak Anna Jawor-Joniewicz[34], Anna Rogozińska-Pawełczyk[35], Barbara Mazur[36] i inni podkreślają, że pracodawcy i menedżerowie, którzy z wyprzedzeniem przygotują się do zmian, mają szansę zyskać przewagę konkurencyjną nad bardziej sceptycznymi przedsiębiorcami.

W ujęciu teoretycznym i praktycznym podkreśla się wymiary zarządzania różnorodnością z uwzględnieniem różnych narzędzi. Należą do nich opracowane w organizacjach kodeksy, materiały informacyjno-szkoleniowe, programy pracownicze.

---

[32] E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I i II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 i 2014.

[33] V. Hunt, D. Layton, S. Prince, *Diversity Matters*, McKinsey & Company, 2015.

[34] A. Jawor-Joniewicz, *Zarządzanie różnorodnością – ujęcie teoretyczne*, [w:] A. Rogozińska-Pawełczyk, B. Sajkiewicz, P. Chmielarz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, red. nauk. S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, Wyd. IPiSS, Warszawa 2016, s. 37-45.

[35] A. Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji w opinii menadżerów i pracowników polskich firm*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie"..., s. 57-70.

[36] B. Mazur, *Diversity in the Perspective of Economic and Humanistic Management*, tamże, s. 9-19.

Najczęściej stanowią one szczegółowe wytyczne dotyczące:

- zasad dostępności w procesach rekrutacji, rozwoju, awansu, tabeli wynagrodzeń;
- modelowania struktury zatrudnienia;
- polityki równych szans;
- polityki integracji;
- programów work-life-balance;
- polityki doboru pracowników, kształtowania zespołów;
- polityki rozwoju kapitału ludzkiego, szkoleń, coachingu, mentoringu;
- zarzadzania talentami;
- polityki awansów[37].

Podkreśla się wagę identyfikacji różnic w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw. W definicji pojawia się ujęcie, że jest to „zwyczajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach"[38].

Kultura organizacyjna pełni trzy funkcje:

1. Funkcja integracyjna to różnego rodzaju procesy formowania grupy, ale również formowania kultury: podzielanie przez członków zbiorowości wzorów myślenia, wierzeń, uczuć, wartości, doświadczeń, decyzji, tożsamości grupy. Wspólny język, hierarchia wartości, wzorce, symbole, poczucie odrębności, przynależności.
2. Funkcja percepcyjna to sposób postrzegania otoczenia oraz relacji międzyludzkich, ale również relacji między otoczeniem a organizacją.
3. Funkcja adaptacyjna to uzgodnienie misji, wizji, celów, środków służących realizacji celów, kryteria oceny stopnia realizacji celów[39].

Znaczenie problematyki kultury organizacyjnej, poprawy skuteczności działania, uzupełniania się, poprawy wyników organizacyjnych, a z drugiej strony możliwości konfliktów z tym związanych, zarządzania tymi konfliktami i rozwiązywanie ich staje się istotnym obszarem badawczym[40]. Zastanawia-

---

37 M. Stuber, *Diversity. Das Potenzial von Vielfa lt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*, Neuwied, Luchterhand 2004, s. 31-84.

38 E. Jacques, *The changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1951.

39 C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.

40 J.W. Lorsch, E. McTague, *Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, its usually because the business is broken*, „Harvard Business Review", 2016, vol. 94, no. 4, s. 96-105.

jące są również kwestie zależności pomiędzy kulturą narodową a kulturą organizacyjną. Można postawić tezę, że zarządzanie różnorodnością uwypukliło ważność tematu w czasie masowych przemieszczeń kapitału ludzkiego oraz w momencie fuzji czy przejęć. Dochodzi wtedy do konfrontacji odmiennych charakterystyk kulturowych i dystansu kulturowego, a te z kolei utrudniają integrację i negatywnie wpływają na komunikację pracowników, zachowania oraz pośrednio na efektywność działań[41].

Na świecie obserwowane jest tworzenie nowych modeli biznesowych zwracających uwagę na aspekty właśnie różnorodności społecznej w połączeniu z osiąganiem korzyści ekonomicznych. Podkreśla się zasadność poszukiwania w modelach biznesowych wartości dodanej, przy osiągniętych korzyściach ekonomicznych osiągania również korzyści społecznych lub ekologicznych. Nowe modele biznesowe wskazują, że tradycyjne podejścia zastąpione są coraz częściej jedną z czterech nowych, przełomowych formuł (Tabela 1).

Nowe formuły biznesowe skierowane są na zrównoważony rozwój. Zarządzanie różnorodnością wpisuje się we wzmocnienie efektywności i skuteczności działań w obszarze organizacyjnym, również zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju.

Tabela 1. Nowe paradygmaty biznesowe w kontekście zrównoważonego rozwoju

Nowe modele biznesowe w aspekcie zrównoważonego rozwoju			
Social X	Lean X	Integrated X	Circular X
Przełomowe przedsięwzięcia pochodzą z grona firm, które stawiają na pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo i budowanie wartości nie tylko przez cele finansowe, ale i społeczne.	Klucz do przyszłości to umiejętność optymalizowania wykorzystania zasobów i kapitału, ale nie tylko finansowego i intelektualnego, ale także społecznego i naturalnego.	Firmy poszukują wspólnej wartości w ramach różnych systemów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych.	Trwałą przewagę mają szansę osiągnąć te firmy, które postawią na gospodarkę obiektu zamkniętego – z produktami, które żyją wiecznie, tworzonymi przy użyciu zasobów pozyskiwanych w zrównoważony sposób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Breakthrough Business Models: Exponentially More Social*, Lean, Integrated And Circular, Volans and Business and Sustainable Development Commission, wrzesień 2016 r.

[41] A. Stankiewicz-Mróz, *Różnorodność kulturowa...*

Do korzyści zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji zalicza się różnorodność kapitału ludzkiego, różnorodność wiedzy, poprawę kapitału intelektualnego, wszechstronność poglądów i konsultacji, poprawę elastyczności organizacji, innowacyjność, zatrzymanie talentów, wzrost motywacji i zaangażowania. Podkreśla się także korzyści zewnętrzne w otoczeniu organizacji, takie jak: poprawa obsługi zróżnicowanych na rynku interesariuszy, wzrost liczby potencjalnych klientów, poprawa reputacji firmy na rynku, wzrost szans wejścia na inne rynki, korzyści z tytułu społecznej odpowiedzialności[42].

B. Urbaniak wskazuje na powodzenie organizacji w kontekście zarządzania różnorodnością, jeżeli dobrze określony jest w organizacji model biznesowy oraz występuje duże zaangażowanie kadry kierowniczej w jego realizację. Autorka ta wyróżnia dodatkowo charakterystykę różnych modeli biznesowych związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji. Od modelu adaptacyjnego, związanego z diagnozą i usuwaniem barier w realizacji polityki różnorodności, poprzez model etyki biznesu, społecznej odpowiedzialności w biznesie, zrównoważonego rozwoju, modelu biznesowo-strategicznego[43].

Zarządzanie różnorodnością wymaga kultury polegającej na współpracy i lojalności, silnym związku emocjonalnym pracowników z firmą przy wsparciu kierownictwa. Dlatego pracodawcy i zarządzający powinni tworzyć taką atmosferę oraz wdrażać takie rozwiązania, które skłaniają pracowników do pełnego zaangażowania oraz identyfikacji z systemem wartości i celami organizacji.

W procesie zmian szczególna rola przypada menedżerowi. Wdrażając model biznesowy oparty na zarządzaniu różnorodnością powinien on umieć przekonać pracowników do przyjęcia zmian i wiary w to, że one są konieczne, przyczyniają się do sukcesu i rozwoju organizacji.

Można również mówić o czynnikach, które mocno wpływają na konieczność wprowadzenia paradygmatu różnorodności. Należą do nich przede wszystkim: umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej w odniesieniu do rynku produktów i usług, powiązane ze wzrostem liczebności i umiejętności zarządzania pracownikami międzynarodowymi.

Kolejnymi aspektami przemawiającymi za refleksją nad umiejętnością zarządzania różnorodnością są:

– rosnące zróżnicowanie interesariuszy organizacji wymuszające dostosowanie zachowań do ich zmiennych oczekiwań;

---

[42] B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 72.

[43] Tamże, s. 63-78.

- konieczność sprostania wymaganiom konkurencyjności w zmiennym, zglobalizowanym otoczeniu;
- zrozumienie dla społecznej odpowiedzialności biznesu, dążenie do budowania relacji z interesariuszami przy dążeniu do zabezpieczenia ich roszczeń;
- partycypację pracowników;
- zarządzanie wiedzą;
- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej;
- poszukiwanie nowych metod zaangażowania organizacyjnego[44].

Pierwszy zapis o równości płci pojawił się już w momencie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w 1957 roku. W artykule 119 Traktatu Rzymskiego państwa członkowskie zobowiązały się zadbać o zasadę równej płacy za równą pracę i pracę tej samej wartości. Zasada dotycząca równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu została rozwinięta i doprecyzowana w kolejnych dyrektywach. Wiele wytycznych i przesłanek w związku z różnorodnością personelu pojawiło się wraz z wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. W standardach dotyczących zatrudnienia i stosunków pracowniczych pojawiły się zapisy podkreślające politykę równych szans, równego traktowania, niedyskryminowania swoich pracowników z powodu rasy, koloru skóry, płci, wyznania, poglądów politycznych, pochodzenia w znaczeniu państwowym i społecznym, z powodu innego statusu, chyba że selekcja jest zgodna z polityką rządu promującą większą równość zatrudnienia lub wynika ze specyfiki danego stanowiska[45].

W wytycznych dotyczących celów zrównoważonego rozwoju znalazł się także dziesiąty punkt „mniej nierówności", czyli jak starać się zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami[46].

Polskie prawo zostało dostosowane do unijnego przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Dyrektywy zostały uwzględnione w nowelizacjach kodeksu pracy z 2002 i 2004 roku. Kodeks konkretyzuje kwestie związane z dyskryminacją w stosunkach pracy. Zakazuje on jakiejkolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową,

---

44 U. Jeruszka, *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12, s. 54.

45 *Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, 2011.

46 FOB, *17 wyzwań dla Polski – 17 odpowiedzi, co firmy w Polsce mogą zrobić dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2018.

pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną. Kodeks nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego, wolnego od dyskryminacji środowiska pracy (art. 94). Kodeks wprowadza także definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania i molestowania seksualnego. Obok prawodawstwa Unii Europejskiej rozwinęły się standardy Międzynarodowej Organizacji Pracy i innych organizacji międzynarodowych, takich jak Rada Europy, czy Organizacja Narodów Zjednoczonych. Pracodawcy starali się zmniejszyć ryzyko procesów sądowych i wysokich kar finansowych, wynikających z łamania przepisów. Paradoksalnie ta motywacja przyczyniła się do rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością[47].

Praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością na polskim rynku

Według raportów dobrych praktyk *Odpowiedzialny biznes w Polsce* z roku na rok pojawia się na rynku polskim coraz więcej przykładów zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego. W pierwszych opracowaniach Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w Raporcie z 2008 roku znalazły się jedynie dwie praktyki. Dotyczyły one rozwiązań funkcjonalnych w firmie PricewaterhouseCoopers i skupiały się na wprowadzaniu elastycznego dnia pracy, zmniejszaniu wymiaru czasu pracy np. po urlopie macierzyńskim – powrocie do pracy na część etatu. Inna praktyka dotyczyła firmy Procter and Gamble i pierwszych rozwiązań opartych na tworzeniu kodeksu wartości, takich jak szacunek, równość i uczciwość. Wartości dotyczyły równych szans w miejscu pracy i wzbogacania przez to kultury organizacyjnej oraz ewaluacji jej pozytywnego wpływu na budowanie sukcesu ekonomicznego firmy[48].

Ciekawym przykładem jest program „Corporate Service Corps" wprowadzony w IBM Polska. Ponieważ firma funkcjonuje w międzynarodowych grupach pracowniczych, w celu lepszego rozumienia ludzi z różnych kultur powstała inicjatywa, w której pracownicy wysyłani są na miesiąc do wybranego kraju partnerskiego. Występuje zaangażowanie personelu we wspólne prowadzenie projektów na rzecz lokalnych organizacji lub samorządu, gdzie dzielą się oni swoją wiedzą, poznają opinie innych członków, również społeczności lokalnych. Uczestnicy programu po powrocie opowiadają o swoich doświadczeniach, uczestniczą w spotkaniach otwartych. Jako główne korzyści programu uczestnicy wskazywali budowanie większej pewności siebie, jeśli chodzi

[47] FOB, *Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2008.

[48] FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, 2008.

o podejmowanie pracy w międzynarodowych zespołach oraz większą chęć podejmowania inicjatyw w międzynarodowych projektach[49].

W roku 2010 RWE Polska zorganizowała spotkanie menedżerek „Kobiety z energią", gdzie skupiono się na programie wspierania różnorodności w firmie, twórczym i efektywnym wykorzystaniu różnic funkcjonowania w środowisku biznesowym w aspekcie międzykulturowym, płci i wieku[50].

Innym przykładem jest również zarządzanie różnorodnością w firmie Skanska. Od wielu lat Skanska konsekwentnie realizuje politykę, polegającą na budowaniu różnorodnych, zintegrowanych zespołów. W strukturach firmy na polskim rynku pracuje kilka tysięcy osób, a w projektach zatrudnione są osoby różnych narodowości. Istotnym elementem strategii firmy jest wspieranie różnorodności, zmiana myślenia o branży dewelopersko-budowlanej jako środowisku stereotypowo męskim, łamanie stereotypu dyskryminacji kobiet w zawodach technicznych. Firma chętnie poszukuje kobiet-inżynierów na uczelniach wyższych, zachęcając studentki do udziału m.in. w Programie Praktyk Letnich Skanska[51].

Z kolei Orange Polska od 2012 r. jest jednym z pierwszych Opiekunów Karty Różnorodności w Polsce. Praktyki w zakresie różnorodności stanowią wciąż duże wyzwanie, jednak znalazło się już w praktyce firmy kilka dobrych praktyk. Inicjatywa w stosunku do zatrudnionych to równe szanse pracowników od procesu rekrutacji aż po całą ścieżkę zawodową. Różnorodność pracowników to lepsze zrozumienie różnorodnych potrzeb klientów. Wiele praktycznych rozwiązań dotyczących różnorodności występuje w Orange Polska od dawna. Istnieje monitoring kwestii związanych z płcią, wiekiem, dostępem do stanowisk menedżerskich, dostępem do szkoleń, przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji, czy program uwzględniający potrzeby pracowników z niepełnosprawnościami. W Orange funkcjonuje program „Polityka zarządzania różnorodnością Orange Polska". Tematy najbardziej aktualne w polityce zarządzania różnorodnością to: zarządzanie wiekiem, promowanie współpracy międzypokoleniowej, równość płci oraz kwestie związane z trwałymi (niepełnosprawność) lub czasowymi (choroba, trudna sytuacja rodzinna) ograniczeniami w pracy. Szczególnie istotny staje się aspekt „seniorów" oraz trudności z odnalezieniem się starszych osób na rynku nowoczesnych

[49] Tamże, 2009.

[50] Tamże, 2010.

[51] Skanska, https://www.skanska.pl/o-skanska/zrownowazony-rozwoj/roznorodnosc-i-wlaczanie/ (24.06.2019).

technologii. W firmie powstał zautomatyzowany i uproszczony system infolinii dla seniorów. Klient 65+ identyfikowany jest automatycznie po numerze i kierowany jest w ramach skróconego czasu oczekiwania do specjalnej grupy doradców tłumaczących kwestie techniczne bardzo prostym i zrozumiałym językiem. Klienci seniorzy mogą liczyć na nielimitowane czasowo rozmowy, pisma i umowy drukowane większą czcionką[52].

W organizacjach pojawia się ponadto coraz częściej poruszany temat dotyczący przeciwdziałania nadużyciom w miejscu pracy.

Wiele firm aspekt zarządzania różnorodnością traktuje jednak jako element wstępny, na przykład inicjując pogadanki czy szkolenia dotyczące równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji w pracy. Pojawia się nowy trend związany z elastycznymi formami zatrudnienia: telepraca, wideokonferencje, e-learning, job-sharing.

Zarządzanie dotyczące „reguł gry" w organizacjach w Polsce wiązało się również z uwarunkowaniami historycznymi i zależnościami, w którym roku powstała firma. Nie bez znaczenia był też aspekt menedżera i wywodzenie się zarządzających z różnych pokoleń, czyli w zależności czy menedżer był przedstawicielem generacji baby boomers, generacji X czy Y.

Jak wskazuje Krzysztof Obłój, modele zarządzania typowe w firmach polskich można podzielić na trzy grupy w zależności od wartości reprezentowanych przez szefa-założyciela. Po pierwsze, można wyróżnić firmy „wysoce" etyczne i uczciwe, bowiem takie są wartości właściciela, a wartości szefa są wyznacznikiem działań pracowników na rynku. Po drugie, firmy, które są jak wielka rodzina. Te firmy budowane były na bazie rodziny, a później w ramach rozrastania, bliskich znajomych i rekomendacji. Posiadają one duże zasoby zaufania, nieformalnej atmosfery pikniku, ale często są to firmy zachowawcze i mało twórcze; nikogo bowiem nie wolno zwolnić, a motywacja jest na bardzo niskim poziomie. Po trzecie, firmy „bardzo profesjonalne" zachowujące standardy, procedury bezpieczeństwa, niestosujące drogi „na skróty". Firmy te jednak napotykały na częste konflikty, zwłaszcza gdy standardy okazywały się być bardzo rygorystyczne, a nawet nie do spełnienia[53].

Bardzo często tak ukształtowane modele strategii na polskim rynku trudno radziły sobie z różnorodnością kapitału ludzkiego, a nawet nigdy nie wykorzystywały tego potencjału.

---

[52] Orange, https://www.orange.pl/ (24.06.2019).

[53] K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*, Poltext, Warszawa 2017.

W Polsce temat internalizacji i zarządzania różnorodnością może być zatem specyficzny, uwarunkowany kulturowo, ujawniający wiele nowych zachowań i postaw.

Według informacji zawartych w przewodnikach, po wprowadzeniu wspomnianej Karty Różnorodności, najwięcej rozwiązań pojawiło się w firmach międzynarodowych, tam gdzie stopień różnorodności jest największy. Z drugiej strony na świecie pojawia się szereg wywodów dotyczących uwzględniania zarządzania różnorodnością w modelach biznesowych i strategiach rozwoju. Jeśli bierzemy pod uwagę przeciętną wartość wskaźnika Diversity Index[54], to najwyższe wyniki uzyskują firmy duże, najniższe adekwatnie małe organizacje, natomiast średnie firmy znajdują się sukcesywnie w pozycji pomiędzy dużymi a małymi. Wskaźnik Diversity kształtuje się proporcjonalnie – dla dużych przedsiębiorstw stanowi 78,41, średnich 52,76, natomiast dla małych 9,62 jednostki. Wyższy poziom różnorodności występował w firmach usługowych, a najwięcej praktyk odnotowano w strefie rozwoju zawodowego[55].

Prawdopodobnie można postawić tezę, że zarządzanie różnorodnością i związane z tym praktyki usytuowane są w różnych, pomieszanych tematycznie obszarach. Praktyki dotyczące zarządzania różnorodnością organizacje przyporządkowują do różnych obszarów działań, np. do praktyk związanych z ładem organizacyjnym, do obszaru praw człowieka, do praktyk z zakresu pracy, czy nawet zaangażowania społecznego i uczciwych praktyk operacyjnych. Brak precyzyjnego podejścia do definiowania zagadnienia różnorodności na rynku pracy w Polsce powoduje niejednoznaczność podchodzenia do działań, rozwiązań czy wpływu tych elementów na wynik ekonomiczny organizacji.

Czy zatem w zasygnalizowanych „barwach codzienności" organizacji nie ma miejsca na odpowiedzialne zarządzanie różnorodnością, i czy pojawiają się/pojawią w niedalekiej przyszłości konflikty z tego tytułu oraz proponowane ich rozwiązania?

Trudno na tak postawione pytanie odpowiedzieć jednoznacznie. Polityka różnorodności (*diversity policy*) może przyczyniać się do zwiększenia komfortu pracy osób należących do grup mniejszościowych, kobiet zatrudnionych

---

[54] Obszary zarządzania różnorodnością, obszary wskaźnika Diversity Index, tzn.: strategiczne zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością, struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności, rekrutacja wrażliwa na różnorodność, rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność, wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność.

[55] Odpowiedzialny biznes, http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/barometr-roznorodnosci-i-wskaznik-diversity-index/ (24.06.2019).

w zawodach, w których tradycyjnie dominowali mężczyźni, mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych, osób o odmiennej orientacji seksualnej. Rola atmosfery pracy staje się tym większa, im bardziej skomplikowany jest obszar działań menedżerów w organizacjach sieciowych. Dbanie o atmosferę w zespole i dobrą komunikację staje się jedną z kluczowych ról menedżerów. Jednak zadania te trudno wypełniać, jeśli nie ma wsparcia ze strony odpowiedniej polityki kadrowej firmy i takiegoż podejścia do kształtowania kultury organizacyjnej. Polityka różnorodności może być istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach gospodarki globalnej.

Podsumowanie

Na zmiennym rynku potrzebna jest współpraca różnorodnych osób z różnych działów, zmian, nawet narodowości. Współpraca różnorodności generuje często proste, niesamowite pomysły na doskonalenie ale powoduje również niezdefiniowane wcześniej problemy i konflikty. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na modelach biznesowych ze szczególnym uwzględnieniem celów zrównoważonego rozwoju jest w dużej mierze wynikiem zarządzania różnorodnością. Coraz częściej zarządzaniu różnorodnością przypisuje się dużą rangę jako do elementu budującego przewagę konkurencyjną na rynku, wpływającą na rozwój organizacji. Wyzwaniem staje się jednak inność pokoleń np. X, Y, Z i innych wymienianych, które są wynikiem zmienności i współczesności czy różnorodność kulturowa wynikająca z migracji, emigracji czy imigracji. Okazuje się, że wymaga to również nowych trendów w kształceniu menedżerów. Jedną z inicjatyw w skali Europy jest wdrażanie Karty Różnorodności, która jest zobowiązaniem podpisywanym przez organizacje, które decydują się na tworzenie i promocję różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Z roku na rok rośnie zainteresowanie zarządzaniem strategicznym w celu osiągania przewag konkurencyjnych właśnie z uwzględnieniem roli różnorodności w zarządzaniu. Zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nowym zagadnieniem i wymaga dalszych badań i obserwacji, również pod kątem efektywności ekonomicznej, rynków finansowych, budowania reputacji firmy czy wizerunku pracodawcy. Benchmarking w dłuższej perspektywie czasowej może ukazać, czy, i w jakim stopniu zarządzanie różnorodnością przekłada się na sukces firmy, zarówno w sferze ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej.

Bibliografia

1. Baran J., *Intensywność i zasięg geograficzny internacjonalizacji sektora przetwórstwa mleka*, Wyd. SGGW, Warszawa 2019.
2. Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
3. *Breakthrough Business Models: Exponentially More Social*, Lean, Integrated And Circular, Volans i Business and Sustainable Development Commission, wrzesień 2016 r.
4. Cartwrigh S., Cooper C.L., *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*, „Academy of Management Executive", 1993, vol. 7, no. 2.
5. Collier P., *The future of capitalism. Facing the new Anxieties*, Penguin Books Ltd., London 2018.
6. FOB, *17 wyzwań dla Polski – 17 odpowiedzi, co firmy w Polsce mogą zrobić dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2018.
7. FOB, *Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2008.
8. FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, 2008.
9. FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, 2009.
10. FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, 2010.
11. Gazeta prawna.pl, https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1068031,pokolenie-platkow-sniegu-na-rynku-pracy.html (02.09.2017).
12. Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
13. *Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, 2011.
14. Hays, https://www.hays.pl/Blog/onboarding2/ (05.07.2019).
15. Hunt V., Layton D., Prince S., *Diversity Matters*, McKinsey & Company, 2015.
16. *Impact of future demographic changes in Europe*, Środkowoeuropejskie Forum Badań Migracyjnych, Warszawa, grudzień 2006.
17. Jacques E., *The changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1951.
18. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
19. Jamka B., *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 3-4 (98-99).
20. Jasiński R., *Profile kulturowe a rozwój gospodarczy*, Oficyna Wydawnicza Polit. Wroc., Wrocław 2007.
21. Jawor-Joniewicz A., *Zarządzanie różnorodnością – ujęcie teoretyczne*, [w:] A. Rogozińska-Pawełczyk, B. Sajkiewicz, P. Chmielarz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, red. nauk. S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, Wyd. IPiSS, Warszawa 2016.
22. Jeruszka U., *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w zakładzie pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12.
23. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.

24. Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
25. Katrinli A., Atabay G., Gunay G., *A historical view of diversity management: the ottoman empire case*, „International Journal of Business Research", 2008, vol. 8, no. 2.
26. Kirton G., Greene A. M., *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.
27. Krell G., Mückenberger U., Tondorf K., *Gender mainstreaming*, [w:] *Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse*, Niedersächsische Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover 2000.
28. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I i II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 i 2014.
29. Lorsch J.W., McTague E., *Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, its usually because the business is broken*, „Harvard Business Review", 2016, vol. 94, no. 4.
30. Mazur B., *Diversity in the Perspective of Economic and Humanistic Management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, z. 11, cz. 2: *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania*.
31. Mączyńska E., *Przedsiębiorstwa i (nie)zbędne strategie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2019, nr 1.
32. Obłój K., *Praktyka strategii firmy*, Poltext, Warszawa 2017.
33. Odpowiedzialny biznes, http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/karta-w-europie/ (05.07.2019).
34. Odpowiedzialny biznes, http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-wspierajacy/ (03.06.2019).
35. Odpowiedzialny biznes, http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/barometr-roznorodnosci-i-wskaznik-diversity-index/ (24.06.2019).
36. Orange, https://www.orange.pl/ (24.06.2019).
37. Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji w opinii menadżerów i pracowników polskich firm*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, z. 11, cz. 2: *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania*.
38. Schultz D., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa, 2002.
39. SGS, *Breakthrough Business Models: Exponentially More Social, Lean, Integrated Circular, Volans and Business and Sustainable Development Commission*, wrzesień 2016.
40. Siostrzonek-Sergiel A., *Zarządzanie różnorodnością a prawne problemy transseksualizmu,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, z. 11, cz. 2: *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania*.
41. Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. UŁ, Łódź, 1998.
42. Skanska, https://www.skanska.pl/o-skanska/zrownowazony-rozwoj/roznorodnosc-i-wlaczanie/ (24.06.2019).

43. Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
44. Stankiewicz-Mróz A., *Różnorodność kulturowa partnerów w procesach przejęć przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, z. 11, cz. 2: *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania*.
45. Stawicka E., *Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12.
46. Stuber M., *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*, Neuwied, Luchterhand 2004.
47. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość: jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
48. Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 3-4 (98-99).
49. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor. Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie", 2011, nr 3 (40).
50. Woźniakowski A., *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005.
51. W polityce, https://wpolityce.pl/spoleczenstwo (01.07.2019).
52. Zittrain J.L., *The future of the Internet and how to stop it, Yale University Press*, New Haven & London 2008.

Diversity management and internationalization as an effective element of the functioning of the enterprise

SUMMARY

Taking up diversity management and internationalization is a challenge for today's enterprises. In practice, the emphasis is most often put on issues related to ensuring equal opportunities for all employees, regardless of their origin, race, sex, age or sexual orientation. In the case of internationalization, the movement of human capital in global markets, the aspect of involvement in employee cultural profiles, minority groups in management or the identification of diversity of stakeholder groups becomes more important. Guidelines and documents regarding the diversity card, ethical codes or ethics training are helpful in the management process. Creating new business models that pay attention to the aspects of diversity and a specific organizational culture in companies contributes to the improvement of economic efficiency. Equal opportunities in the workplace and appropriate organizational culture in companies affect the economic success of companies. In literature, little space has been devoted to the results of research on diversity management in Poland and the highest results in the Diversity Index are obtained by large, international companies.

AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY
Uniwersytet Łódzki, Łódź

Społeczna odpowiedzialność biznesu a zarządzanie różnorodnością – sekrety i barwy codzienności

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie, różnorodność

Key words: corporate social responsibility, management, diversity

Streszczenie: Jakie sekrety skrywa zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność biznesu? Na to pytanie podejmie próbę odpowiedzi autorka rozdziału, mając na uwadze kluczowe zakresy społecznej odpowiedzialności, w szczególności „elektorat" wewnętrzny organizacji, czyli zespoły pracownicze i pracownika. W związku z powyższym celem przedstawionych treści jest rozpatrzenie wieloaspektowych relacji, jakie zachodzą pomiędzy wzmiankowanymi zmiennymi. W poszczególnych podrozdziałach zostaną omówione kwestie historyczne, definicyjne, perspektywy badawcze oraz implikacje dla praktyki, płynące z zarządzania różnorodnością jako ważnego instrumentu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wprowadzenie

Od przeszło stu lat stanowiska firm, rządów i opinii publicznej w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, ang. *Corporate Social Responsibility*) uległy istotnym zmianom. W literaturze przedmiotu przyjęło się mówić o trzech punktach zwrotnych, obecnych w ewolucji opisywanego podejścia[1].

[1] A. Carroll, *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*, Southwestern, Cincinnati 1989.

W pierwszym – w erze przedsiębiorców (koniec XIX wieku) – doszło do kumulacji majątków i budowania wielkich fortun w Stanach Zjednoczonych przez Johna Davisona Rockefellera, Corneliusa Vanderbilta czy Andrew Carnegie. Ten ostatni w autorskiej książce, wydanej w 1899 roku, zatytułowanej *Ewangelia bogactwa* (*The Gospel of Wealth*) po raz pierwszy używa terminu „odpowiedzialności społecznej korporacji" i pisze o dwóch jej doktrynach: zasadzie miłosierdzia (pomaganiu słabszym, potrzebującym) i zasadzie włodarstwa (byciu opiekunem, a nie właścicielem swojego majątku). W drugim punkcie zwrotnym, w erze wielkiego kryzysu (lata 30. XX wieku), pod wpływem opinii publicznej pojawiły się państwowe regulacje działalności gospodarczej i coraz większa liczba menedżerów zaczęła interesować się społecznymi skutkami działalności organizacji. W trzecim – w erze społecznej (lata 60. XX wieku) – zasady Carnegie'go, miłosierdzia i włodarstwa, stały się powszechnie akceptowane, zaostrzeniu uległy przepisy, dotyczące ochrony środowiska i ochrony konsumenta.

W niniejszym rozdziale, celem prezentowanych treści jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie sekrety skrywa społeczna odpowiedzialność biznesu, w którą wpisuje się zarządzanie różnorodnością. Na to pytanie zostanie podjęta próba odpowiedzi, przy uwzględnieniu kluczowych zakresów społecznej odpowiedzialności, tj. „elektoratu" wewnętrznego organizacji, czyli zespołów pracowniczych i pracownika.

Sekrety społecznej odpowiedzialność biznesu (CSR)

Za pomysłodawcę analizowanej koncepcji uznaje się Howarda R. Bowena, który w publikacji *Social Responsibility of the Businessman* z 1953 roku nadmienia, że społeczna odpowiedzialność jest rodzajem polityki organizacji realizowanej przez kadrę kierowniczą, w której działania biznesowe pozostają kompatybilne z celami i wartościami społeczeństwa. Dalszy rozwój filozofii CSR nastąpił w latach 60. XX wieku, kiedy Keith Davis sformułował „żelazne prawo odpowiedzialności", twierdząc, że w interesie każdej organizacji jest działanie w sposób społecznie akceptowany, co stanowi dla niej źródło korzyści ekonomicznych (nowy wymiar, wcześniej pomijany)[2]. W 1979 roku Archie Carroll, profesor na Wydziale Zarządzania Florida State University, połączył podejście społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznych reakcji (jak korporacje reagują, a nie ponoszą odpowiedzialność za swoje działania) w jedną teorię –

[2] K. Davis, *The Meaning and Scope of Social Responsibility*, [w:] *Contemporary Management*, ed. J.W. McGuire, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974, s. 631.

społecznej efektywności korporacji (CSP, ang. *Corporate Social Performance*). Zdaniem A. Carrolla występują cztery poziomy CSP: odpowiedzialność prawna, odpowiedzialność ekonomiczna (obie wymagane przez społeczeństwo), odpowiedzialność etyczna (oczekiwana przez społeczeństwo) i filantropijna (pożądana przez społeczeństwo)[3]. Społeczna efektywność korporacji prowadzi zarówno do odpowiedzialności, jak i do wysokiej efektywności finansowej przedsiębiorstwa.

W Polsce idea CSR pojawiła się dopiero w latach 90. XX wieku, a jej rozwój nastąpił od 2000 roku (powstanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu – organizacji pozarządowej kompleksowo rozwijającej filozofię społecznej odpowiedzialności)[4]. Niemniej, odpowiedzialne postawy polskich przedsiębiorców można obserwować zdecydowanie wcześniej, czego przykładem jest Hipolit Cegielski. Z wykształcenia filolog polski, przemysłowiec i działacz społeczny, właściciel dobrze prosperującej fabryki narzędzi i maszyn rolniczych, którą założył po zwolnieniu ze stanowiska nauczyciela gimnazjum. Równocześnie H. Cegielski angażował się w prace na rzecz Towarzystwa Naukowej Pomocy dla Młodzieży Wielkiego Księstwa Poznańskiego, pełniąc w latach 1850-1868 funkcję wiceprezesa. Odegrał też ważną rolę w innych gremiach, jak Towarzystwo Przemysłowe jako współtwórca i prezes czy Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk.

Jaki zatem sekret kryje społeczna odpowiedzialność biznesu?

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) opisuje CSR jako strategię zarządzania, która zakłada prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym, co przekłada się na sukces organizacji na poziomie globalnym, uwzględniając interesy społeczne, rozwój ekonomiczny i ochronę środowiska naturalnego[5]. Z kolei w nawiązaniu do definicji z dokumentu unijnego z tzw. Zielonej Księgi CSR, odpowiedzialność jest dobrowolną strategią (przedmiot rozlicznych dyskusji), mającą przełożenie na wymiar społeczny, ekologiczny, jak i etyczny działalności organizacji oraz kontakty z interesariuszami, czyli kluczowymi dla niej grupami i osobami. Przełomowym momentem w konceptualizacji tego zagadnienia okazała się norma ISO 26000 z 2010 roku, dla której CSR to: „od-

---

[3] P. Markiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", 2010, nr 827, s. 37-50.

[4] E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace", 2016, nr 4, s. 85-101.

[5] Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003, s. 5, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/raport_2002.pdf (21.07.2019).

powiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do rozwoju zrównoważonego, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji); jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania; jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie strefy wpływów"[6]. Powyższa definicja akcentuje wszystkie najważniejsze cechy społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli powszechność, etyczność, transparentność, zgodność z prawem, akcentowanie rozwoju zrównoważonego i roli interesariuszy oraz ujęcie perspektywy całej organizacji i jej podsystemów. Niniejsze stanowisko przyjęła w 2011 roku Unia Europejska. W Polsce w grudniu 2011 roku 30% instytucji deklarowało, że posiada wiedzę na ten temat, jeszcze przed jej publikacją[7].

W ewolucji definicji CSR nie sposób nie wspomnieć o dwóch nowych podejściach – tworzeniu wspólnej wartości (CSV, ang. *Creating Shared Value*) oraz CSR 2.0. Pierwsze, autorstwa Michaela E. Portera i Marka R. Kramera z 2011 roku[8], nie polega na promowaniu działalności charytatywnej czy wyznawaniu podobnych wartości przez firmę i jej interesariuszy (chociaż jest to ważna przesłanka). CSV dotyczy takiego przeformułowania modelu biznesowego, aby na drodze podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa tworzyć nową wartość. Po stronie organizacji może być ona wyrażona np. stosunkiem wydajności/wielkości sprzedaży do zainwestowanego kapitału czy skróceniem czasu obsługi; po stronie społeczeństwa zaś może oznaczać poprawę jego warunków bytowych. Drugie ujęcie, zaproponowane przez Wayne Vissera z 2013 roku, inaczej interpretuje skrót, a co za tym idzie ideę odpowiedzialności. CSR 2.0 oznacza bowiem w języku angielskim *corporate sustainability* (w miejsce *social*) and *responsibility*, co zostało przetłumaczone jako zrównoważony (wywodzący się z ruchu ekologicznego) i odpowiedzialny (pochodzący z ruchów społecznych) biznes. W. Visser użył nawet porównania do nici DNA

---

[6] Norma PN-ISO 26000. *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012, s. 16.

[7] Raport *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, PARP 2011, s. 54, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_ocena_csr.pdf (21.07.2019).

[8] M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review", 2011, nr 89 (1/2), s. 62-77.

z dwoma różnymi, ale zarazem uzupełniającymi się komponentami CSR. Niniejsze ujęcie stanowi odpowiedź na potrzeby nowej rzeczywistości gospodarczej, w której mamy do czynienia z licznymi społecznościami internetowymi w miejsce paneli interesariuszy[9].

Przedstawione powyżej najnowsze podejścia do CSR są bardzo ważne z perspektywy rozwoju koncepcji. Należy jednak podkreślić, że zwłaszcza CSV ma rzesze zwolenników, ale i przeciwników. Przeciwnicy zarzucają, że jest niedojrzała, nie uwzględnia napięć na linii organizacja-społeczeństwo, nie dysponuje miernikami wpływu działalności społecznej i środowiskowej przedsiębiorstwa. Zwolennicy podkreślają natomiast, że w CSV chodzi o tworzenie zrównoważonej wartości z benefitami biznesowymi i społecznymi. Z tego tytułu, nie dezawuując roli CSV oraz CSR 2.0, warto zaznaczyć, że polskie definiowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest bliższe opisanemu powyżej ujęciu europejskiemu.

Sekrety zarządzania różnorodnością (DM)

Zarządzanie różnorodnością (DM, ang. *Diversity Management* lub *Diversity & Inclusion*) doskonale wpisuje się w założenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej podstawowe zasady zostały sformułowane w latach 60. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, kiedy duże koncerny m.in. AT & T, Monsanto oferowały staże wybitnie zdolnym absolwentom szkół wyższych, pochodzącym z mniejszości etnicznych. W Europie Zachodniej historia zarządzania różnorodnością sięga roku 1957 oraz Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i Traktatu Rzymskiego. W artykule 119 wspomnianego dokumentu kraje członkowskie zobowiązały się przeciwdziałać dyskryminacji z uwagi na płeć. W artykule 13 Traktatu Amsterdamskiego chodziło o zasadę równego traktowania, bez względu na rasę, pochodzenie etniczne, religię, przekonania, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną. Wytyczne i dyrektywy unijne stanowiły przesłankę do zmian przepisów krajowych państw członkowskich. W Polsce koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się za sprawą: po pierwsze, obecności międzynarodowych korporacji, które na początku lat 90. XX wieku otwierały swoje przedstawicielstwa, a wraz z nimi popularyzowały nowe podejście do kwestii personalnych oraz po drugie, za sprawą naszego członkostwa w UE i konieczności dostosowania polskiego prawa do unijnego (2002 i 2004 rok).

---

[9] W. Visser, *CRS 2.0. Ewolucja i rewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu*, tłum. M. Grzybek, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/ (21.07.2019).

Jakie sekrety kryją się w zarządzaniu różnorodnością?

Udzielenie odpowiedzi na to pytanie poprzedzi analiza różnic pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a polityką równych szans (EEO, ang. *Equal Employment Opportunity*) i akcjami afirmatywnymi (AA, ang. *Affirmative Actions*). Podejścia odmienne, ale ze sobą powiązane, ponieważ są kojarzone z równym traktowaniem i eliminowaniem przejawów dyskryminacji. AA/EEO można powiedzieć, że utorowały drogę do zarządzania różnorodnością. Zwiększyły zatrudnianie mniejszości społecznych, nie tworząc jednak warunków do wykorzystania ich potencjału. W DM nie chodzi tylko o dawanie równych szans edukacyjnych i zawodowych, lecz o filozofię zarządzania, w której heterogeniczność zespołów podnosi jakość całej organizacji. Michalle E. Mor Barak pisał o roli AA/EEO w zarządzaniu różnorodnością, podkreślając dobrowolność działań przedsiębiorstwa, polegającą na włączaniu pracowników z różnych środowisk w jego formalne i nieformalne struktury w celu poprawy wyników biznesowych[10]. Z tego podejścia wynika, że nie ma różnorodności bez inkluzji społecznej (ang. *Diversity & Inclusion*). Inna definicja głosi, że DM jest to dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi i świadome kształtowanie strategii, programów i polityki, mających na celu zaprojektowanie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik czuje się doceniony i może realizować się zawodowo[11]. Na rynku pracy za najważniejsze obszary różnorodności uznaje się: płeć, wiek, narodowość, różnice językowe, miejsce zamieszkania, przekonania religijne, orientację seksualną, stan cywilny, stan rodzinny, wygląd, niepełnosprawność i rasę. Wzmiankowane różnice Patricia Arredondo[12] zalicza do jednej z trzech kategorii:

a) tożsamości pierwotnej reprezentowanej przez cechy osobowości, zdolności i predyspozycje, ale również przez niepełnosprawność, wiek, płeć, rasę, narodowość, orientację seksualną,
b) tożsamości wtórnej, odnoszącej się do wykształcenia, doświadczenia zawodowego, dochodów, miejsca zamieszkania, stanu cywilnego, religii, wyglądu zewnętrznego,

---

[10] M.E. Mor Barak, *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA. 2005.

[11] P. Kaczmarek, A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp content/uploads/2014/03/Firma_Roznorodnosc.pdf (22.07.2019).

[12] P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London 1996.

c) tożsamości organizacyjnej, opisywanej m.in. przez miejsce w strukturze organizacyjnej, charakter wykonywanej pracy, dodatkowe przywileje pracownicze, staż pracy.

Zbyt wąskie zdefiniowanie różnorodności może zostać odebrane przez niektórych pracowników jako marginalizacja, wykluczenie, a nawet dyskryminacja w miejscu pracy[13]. W związku z powyższym zaleca się:

1) szeroki zakres operacjonalizacji pojęcia różnorodność,
2) uwzględnienie jej wpływu na pracownika, zespół, organizację,
3) akcentowanie w koncepcji działań, wykraczających poza działania afirmatywne i politykę równych szans, będących wartością dodaną dla pracowników i samej instytucji[14].

Społeczna odpowiedzialność biznesu a zarządzanie różnorodnością – barwy codzienności

Zarządzanie różnorodnością, jak wzmiankowano powyżej, sprzyja budowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami wewnętrznymi, co ma istotne znaczenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ten aspekt przewija się zarówno w dokumencie unijnym – Zielonej Księdze CSR, jak i w międzynarodowej normie ISO 26000. Z najnowszego zestawienia „2018 Deloitte Millennial Survey" wynika, że 77% badanych oczekuje od organizacji różnorodności, inkluzywnych miejsc pracy i odpowiedzialności społecznej[15]. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, PricewaterhouseCoopers przygotował strategię, która obejmuje wszystkie te wymagania. CSR jest realizowany w czterech obszarach: miejsce pracy, rynek, społeczeństwo oraz ochrona środowiska. W kwestii miejsca pracy, PricewaterhouseCoopers podejmuje działania kreowania kultury organizacyjnej, która sprzyja zarządzaniu różnorodnością[16]. Takich przykładów jest więcej. Niektóre z nich zostaną przedstawione w dalszej części rozdziału.

Wracając do „barw codzienności" zarządzania różnorodnością, w 2013 i 2014 roku Konfederacja Lewiatan przeprowadziła badania nazwane Barometrem Różnorodności, wykorzystując kompleksowe narzędzie do analizy DM

---

13 P. Kaczmarek, A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B. Remisko, M. Wolsa, *Firma*...

14 E. Gross-Gołacka, *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy", 2017, nr 10, s. 249-266.

15 M. Ibisz, *Odpowiedzialna firma 4.0*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2019, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/odpowiedzialna-firma-4-0/ (23.07.2019).

16 P. Kaczmarek, A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B. Remisko, M. Wolsa, *Firma*...

w firmie – Diversity Index (DI)[17]. W pierwszej edycji Barometru Różnorodności wzięło udział 51 organizacji (15 dużych, 7 średnich i 29 małych), głównie z województwa mazowieckiego. Wartość DI została wyliczona w oparciu o średnie subindeksów w sześciu obszarach: strategicznym ZZL, kulturze organizacyjnej, rekrutacji, strukturze zatrudnienia, rozwoju zawodowym i wynagrodzeniach. Przeciętna wartość Indeksu Różnorodności wyniosła 46%, a wyniki wahały się od 10 do nawet 78%. Duże przedsiębiorstwa, głównie świadczące usługi niematerialne, pochodzące z Polski centralnej, posiadały bardziej zaawansowaną politykę różnorodności niż firmy z sektora MSP. Kolejny wniosek płynący z badań był taki, że branża w mniejszym stopniu różnicowała DI niż wielkość firmy czy położenie geograficzne. Z tego tytułu przedsiębiorstwa z Polski wschodniej i południowej (z większym zróżnicowaniem narodowościowym wśród pracowników) uzyskały wyższy wskaźnik DI w porównaniu z organizacjami z regionu północno-zachodniego. Najważniejsza jednak konkluzja dotyczyła raczej deklaratywnego zainteresowania zarządzaniem różnorodnością w polskich firmach, ponieważ tylko 26% instytucji dysponowało strategią zarządzania różnorodnością, 31% firm prowadziło monitoring wynagrodzeń z uwagi na cechy demograficzno-społeczne, a 23% organizacji realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych. Należy jednak pamiętać, że w prowadzonych badaniach pojawiły się również firmy (5 dużych przedsiębiorstw), które uzyskały DI na poziomie 72-78%, co wskazuje na zaawansowane praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością[18].

W drugiej edycji Barometru Różnorodności uczestniczyło 100 organizacji (dwa razy więcej niż w pierwszej edycji), spośród których firmy średnie i duże stanowiły 23%, a ogółem 49% było zlokalizowanych w województwie mazowieckim i łódzkim. Średnia wartość Indeksu Różnorodności wyniosła 45% (dyspersja wyników mieściła się w przedziale 9-77%). Najwyższa wartość DI charakteryzowała duże przedsiębiorstwa, działające na terenie Polski centralnej, najniższa wartość DI cechowała firmy z Polski północno-zachodniej. Szczegółowa analiza wyników wykazała, że polityka różnorodności jest najlepiej realizowana w sferze rozwoju zawodowego, najsłabiej w obszarze rekrutacji, np. organizacje rzadko zachęcają do aplikowania osoby

[17] Raport z I edycji Zarządzania Różnorodnością, *Zarządzanie Różnorodnością w Miejscu Pracy 2013*, http://konfederacjalewiatan.pl/uslugi/projekty-kampanie-patronaty/diversity-index (23.07.2019).

[18] Tamże.

z niepełnosprawnościami, a procedura pozyskiwania kandydatów do pracy tylko w niektórych firmach jest wystandaryzowana i transparentna[19].

Ciekawe analizy poziomu wdrożenia zarządzania różnorodnością w 58 dużych firmach, będących sygnatariuszami Karty Różnorodności[20], przeprowadziła Ewa Jastrzębska[21]. Ocenie poddała zapisy różnorodności odnoszące się do wizji, misji, wartości, strategii i kodeksu. Z przeglądu informacji zawartych na stronach internetowych firm, badaczka sformułowała wniosek, że DM jest wdrażane głównie na poziomie operacyjnym (kodeks postępowania, strategia i kluczowe wartości). Spośród 58 instytucji, zaledwie 9% na 23% firm dysponujących wizją i 5% na 8% posiadających misję, uwzględniało dobre praktyki zarządzania różnorodnością w wymienionych dokumentach.

W Polsce zarządzanie różnorodnością sprowadza się właściwie do czterech jej wymiarów: płci, statusu rodzinnego, niepełnosprawności i wieku[22]. W latach 2004-2008 w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Inicjatyw Wspólnotowych EQUAL zrealizowane zostały projekty z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, w tym „Gender Index", „Sojusz dla pracy" (wyrównanie szans osób 45+), „Rodzic pracownik" (promocja rozwiązań z Work-Life Balance) czy kampania społeczna „Niepełnosprawni-pełnosprawni w pracy". Przedsiębiorstwa chętnie koncentrują się na programach, sprzyjających godzeniu przez pracujących rodziców obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi. Na przykład, Bank Zachodni WBK realizuje projekt „Bank Przyjazny Mamom", w którym pracujące matki mogą liczyć na elastyczny czas pracy oraz dłuższy urlop macierzyński. Podobne programy prowadzą Johnson & Johnson („Pracująca Mama") i Microsoft („Pracujący Rodzic", osiągając dzięki temu większą różnorodność z uwagi na płeć, wiek, stan

---

[19] Raport z II edycji Zarządzania Różnorodnością, *Zarządzanie Różnorodnością w Miejscu Pracy 2014*, http://konfederacjalewiatan.pl/uslugi/projekty-kampanie-patronaty/diversity-index (23.07.2019).

[20] Karta Różnorodności, przyjęta w Polsce 14.02.2012 roku, jest dobrowolnym, pisemnym zobowiązaniem instytucji publicznej lub przedsiębiorstwa do zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Sygnatariusz Karty zobowiązuje się nie tylko do przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w pracy, ale również zapewnia równość w zakresie dostępu do pracy, wynagrodzeń, awansów i szkoleń. Na 23 lipca 2019 roku KR podpisało 260 instytucji.

[21] E. Jastrzębska, *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 8, s. 12-18.

[22] M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarzadzanie_roznorodnoscia_w_Polsce _FOB.pdf?sequence=1 (23.07.2019).

cywilny i stan rodzinny). W roku 2008 firma outsourcingowa i konsultingowa Accenture (dawny Andersen Consulting) zainicjowała „Kobiecy Akcent", czyli program edukacyjno-szkoleniowy, przygotowany z myślą o studentkach (kobiety w strukturach zatrudnienia Accenture stanowią zaledwie 20%)[23].

Stosowane przez polskie organizacje strategie zarządzania różnorodnością wciąż koncentrują uwagę na wybranym aspekcie DM. Nieliczne firmy w swoich programach uwzględniają takie zagadnienia, jak równouprawnienie kobiet i mężczyzn, orientację seksualną, przekonania religijne, różnorodność kulturową, społeczno-kulturową tożsamość płci, mniejszości etniczne i inne. Można pokusić się o stwierdzenie, że cały czas mamy do czynienia z polityką równych szans (EEO), która jest filarem DM, ale nie jest z nią tożsama. Co więcej, wciąż młoda (lata 90. XX wieku) społeczna odpowiedzialność biznesu w rodzimych przedsiębiorstwach, w którą wpisuje się zarządzanie różnorodnością, jest głównie realizowana w postaci działalności charytatywnej, która stanowi niewielki aspekt filozofii CSR[24].

Podsumowanie

Podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu staje się oczekiwaną praktyką organizacji, działających na międzynarodowym i polskim rynku. Firmy społecznie odpowiedzialne są świadome, że ich wyniki finansowe, jakość oferowanych wyrobów i świadczonych usług, wymaga troski: a) o pracownika (jego warunki pracy, zapewnienie równości szans i płci, wdrożenie zasad sprawiedliwego wynagradzania i rozwoju zawodowego), b) o społeczności lokalne (budowanie partnerskich relacji ze szkołami i instytucjami, wspieranie finansowe różnych lokalnych inicjatyw), c) o środowisko (ograniczenie ilości odpadów, wykorzystanie ekologicznych surowców) i d) o rynek (etykę biznesu, politykę cenową). Z tych właśnie powodów, wielu odbiorców, kontrahentów, inwestorów przygląda się nie tylko kwestiom finansowym organizacji, ale również jej ustosunkowaniu do społecznej odpowiedzialności. We wdrażaniu filozofii zarządzania zgodnej z CSR, szczególną uwagę należy zwrócić na projektowanie odpowiednich warunków pracy z uwzględnieniem określonych potrzeb różnorodnych pracowników.

W jakich zatem „barwach codzienności" prezentują się polskie przedsiębiorstwa, jeżeli chodzi o dobre praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością?

---

[23] Tamże.

[24] Tamże.

Na podstawie wyników uzyskanych w obu edycjach Barometru Różnorodności można stwierdzić, że zainteresowanie tematyką DM ma charakter deklaratywny (oczywiście należy pamiętać, że badania nie były realizowane na reprezentatywnej liczbie firm pod względem wielkości, położenia geograficznego, branży). Mniej, niż 1/3 instytucji dysponowała strategią zarządzania różnorodnością (z analiz E. Jastrzębskiej głównie na poziomie operacyjnym). Tylko 31% firm prowadziło monitoring wynagrodzeń z uwagi na cechy demograficzno-społeczne, a 23% organizacji realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych. Ponadto stosowane w praktyce programy DM są niejednokrotnie postrzegane w sposób stereotypowy (na przykład programy Work-Life Balance są najczęściej adresowane do kobiet). Firmy, oferujące takie programy dla ojców, zachęcające ich do korzystania z urlopów ojcowskich (np. Microsoft), stanowią około 30% badanych. Kilka organizacji uzyskało wysoki wynik w Indeksie Różnorodności, co dowodzi, że funkcjonują w Polsce przedsiębiorstwa zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, które mogą stanowić dobry przykład dla innych.

Jedną z przeszkód realizowania strategii CSR w Polsce, pozostaje w dalszym ciągu niewystarczające zaangażowanie instytucji rządowych. O ile na zachodzie Europy inicjatorami działań w obszarze społecznej odpowiedzialności, polityki równych szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy są często instytucje rządowe, wprowadzając dla firm rozmaite ułatwienia, o tyle w Polsce inicjatorem działań i źródłem dobrych praktyk jest sektor prywatny. Dodatkowo, firmy mikro-, małe i średnie narzekają jeszcze na brak wiedzy, umożliwiającej zapoznanie się z metodami wdrażania działań CSR i DM dopasowanych do ich specyfiki. Należy zauważyć, że tylko połączone siły i działania rządu, firm i organizacji pozarządowych dają możliwość skutecznego promowania i rozwoju idei CSR oraz zarządzania różnorodnością w Polsce. Pomocne mogą być także projekty unijne, w których partnerami są różne grupy interesu, ale także organizowanie seminariów, kursów, szkoleń na temat odpowiedzialnego biznesu i DM[25]. E. Jastrzębska wymienia takie działania, jak: warsztaty różnorodności kulturowej w ArcelorMittal Polska, staż dla studentów z niepełnosprawnościami w PwC, program Wolontariat Seniorów w City Handlowy, zatrudnianie wspomagane w Carrefour[26].

Niewątpliwie wdrożenie działań z zakresu CSR i zarządzania różnorodnością jest czasochłonne, ale za tym idą wymierne korzyści wewnętrzne

[25] Tamże.

[26] E. Jastrzębska, *Zarządzanie...*

(umacnianie dobrego wizerunku pracodawcy, kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, rozwijanie pozytywnych postaw pracowników), jak i zewnętrzne (wzrost prestiżu firmy, pozytywny employer branding, wzrost konkurencyjności na rynku, większe możliwości współpracy), które przewyższają koszty i potencjalne konflikty. Na korzyści biznesowe związane z różnorodnością, wskazuje dodatkowo raport z I edycji Barometru Różnorodności. Wynika z niego, że[27]:

- 41% przedsiębiorstw potwierdza poprawę kreatywności zespołu,
- zdaniem 36% instytucji zatrzymywani są w organizacji najlepsi pracownicy,
- 36% lepiej wykorzystuje kapitał ludzki,
- 32% firm dowodzi, że zwiększa się satysfakcja z pracy, rekrutowani są najlepsi kandydaci, a dzięki zarządzaniu różnorodnością organizacja unika ryzyka związanego z wystąpieniem przypadków dyskryminacji w pracy,
- 27% deklaruje poprawę zaangażowania w pracę,
- natomiast 23% organizacji utrzymuje, że lepiej rozumie potrzeby klienta, a nawet osiąga wyższe wyniki finansowe.

Jakie implikacje dla biznesu można sformułować w kontekście zaprezentowanych treści i badań? Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność jest strategią typu „win-win", ponieważ przynosi korzyści firmie, pracownikom, grupie społecznej i środowisku. Obie wymagają dokładnej analizy możliwości przedsiębiorstwa i podjęcia decyzji o zainicjowaniu konkretnego działania, zgodnie z cyklem Deminga (PDCA, ang. *Plan-Do-Check-Act*). Magdalena Gryszko formułuje dziesięć kluczowych czynników, które przesądzają o sukcesie DM/CSR. Na uwagę zasługuje dojrzała polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa, dwustronna komunikacja z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami firmy, pogłębione szkolenia z zarządzania różnorodnością i społecznej odpowiedzialności biznesu dla pracowników i kadry menedżerskiej oraz dostęp do dobrych praktyk w tym obszarze[28]. W Polsce nadal funkcjonuje wiele grup defaworyzowanych, zarówno na rynku pracy, jak i w granicach organizacji. Zarządzanie różnorodnością jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu skutecznie rozwiązuje tego typu problemy, będąc odpowiedzią na zachodzące procesy demograficzne, postępującą globalizację, silne ruchy migracyjne, rosnące oczekiwania konsumentów. Na zakoń-

[27] Raport z I edycji Zarządzania Różnorodnością...

[28] M. Gryszko, *Zarządzanie*...

czenie zostaną przytoczone słowa R. Roosevelta Thomasa Jr`a, który w 1990 roku tak oto pisał o różnorodności: „To już nie jest kwestia przyzwoitości, tylko przetrwania firmy (...) różnorodna siła robocza nie jest czymś, co firma powinna mieć – to jest coś, co firma ma lub wkrótce będzie mieć”[29].

Bibliografia

1. Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation,* Sage Publications Ltd., London 1996.
2. Carroll A., *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*, Southwestern, Cincinnati 1989.
3. Davis K., *The Meaning and Scope of Social Responsibility,* [w:] *Contemporary management*, ed. J.W. McGuire, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974.
4. Gross-Gołacka E., Zn*aczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, 2017, nr 10.
5. Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarzadzanie_roznorodnoscia_w_Polsce_FOB.pdf?sequence=1 (23.07.2019).
6. Ibisz M., *Odpowiedzialna firma 4.0*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2019, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/odpowiedzialna-firma-4-0/ (23.07.2019).
7. Jastrzębska E., *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace”, 2016, nr 4.
8. Jastrzębska E., *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, „Marketing i Rynek”, 2016, nr 8.
9. Kaczmarek P., Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B.R., Wolsa M., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp content/uploads/2014/03/ Firma_Roznorodnosc.pdf (22.07.2019).
10. Markiewicz P., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2010, nr 827.
11. Mor Barak M.E., *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA. 2005.
12. Norma PN-ISO 26000. *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012.
13. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*. Raport, PARP, 2011, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_ocena_csr.pdf (21.07.2019).

[29] R.R. Thomas Jr., *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, „Harvard Business Review”, March-April, 1990, https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity (24.07.2019), tłum. E. Jastrzębska.

14. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review", 2011, nr 89 (1/2).
15. Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/raport_2002.pdf (21.07.2019).
16. Thomas Jr. R.R., *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, „Harvard Business Review", 1990, March-April, https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity (24.07.2019).
17. Visser W., CRS 2.0. *Ewolucja i rewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu*, tłum. M. Grzybek, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/ (21.07.2019).
18. Raport z I edycji Zarządzania Różnorodnością, *Zarządzanie Różnorodnością w Miejscu Pracy 2013*, http://konfederacjalewiatan.pl/uslugi/projekty-kampanie-patronaty/diversity-index (23.07.2019).
19. Raport z II edycji Zarządzania Różnorodnością, *Zarządzanie Różnorodnością w Miejscu Pracy 2014*, http://konfederacjalewiatan.pl/uslugi/projekty-kampanie-patronaty/diversity-index (23.07.2019).

Corporate social responsibility and diversity management – secrets and colours of everyday life

SUMMARY

What secrets are behind the management of diversity and corporate social responsibility? This question will be answered by the author of the chapter, bearing in mind key areas of social responsibility, and, in particular, the internal "electorate" of an organization, i.e. employee teams and an employee. In connection with the above, the purpose of the presented content is to consider the multifaceted relations that occur between the mentioned variables. In particular subchapters historical issues, definitions, research perspectives and implications for practice will be discussed, that result from the management of diversity as an important instrument of corporate social responsibility.

ANNA POGORZELSKA
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach

Tajemnica marki Fair Trade – sposób na sprawiedliwe zatrudnienie i ekologiczną modę

Słowa kluczowe: współczesne organizacje, zarządzanie, outsourcing, wyzysk, marka Fair Trade.

Key words: contemporary organizations, management, outsourcing, exploitation, Fair Trade brand.

Streszczenie: Niniejszy rozdział poświęcony został problemom związanym z modelami zarządzania współczesnymi organizacjami, w tym wykorzystaniem modelu outsourcingu. W nawiązaniu do niego przedstawiono nadużywanie tego sposobu zarządzania. Chodzi o nadmierne wykorzystanie siły roboczej i inne kwestie, które nie mogą być pomijane ani przez społeczeństwo, ani przez prawodawstwo. Zasygnalizowana została również jedna z inicjatyw działających na rzecz ograniczania tego typu praktyk – tajemnice marki Fair Trade. Jak wyraźnie zasygnalizowano, „sekret"/„tajemnica" sukcesu finansowego i marketingowego wielu firm odzieżowych tkwi w ciężkiej, fizycznej pracy wielu ludzi, którzy stanowią tylko tło tych osiągnięć.

Wprowadzenie

Wydaje się, że raczej niemożliwe jest zdefiniowanie i dogłębna analiza współczesnego życia społeczno-gospodarczego. Pomimo bowiem procesów globalizacyjnych, prób ujednolicania i standaryzowania wielu dziedzin życia i produkcji, świat nadal jest bardzo mocno zróżnicowany, zarówno pod względem gospodarczym, poziomu i jakości życia społeczeństw czy kulturowym. Po-

mimo olbrzymich osiągnięć naukowych, w zasadzie nieograniczonych możliwości technologii IT, rozwoju technik i technologii, świat jest nadal bardzo mocno spolaryzowany, gdzie na jednym biegunie gospodarka i poziom ekonomicznego rozwoju jest wysoki, a jakość życia mieszkańców świadczy o jego dobrostanie, na drugim biegunie mieszczą się te obszary, gdzie procesy gospodarcze są bardzo zapóźnione i uzależnione w dużym stopniu od zewnętrznych inwestorów, a życie mieszkańców to enklawy biedy i utrzymywanie się tylko na poziomie minimum biologicznego. Trudno jest także stawiać odpowiedzialne i wiarygodne prognozy dotyczące kierunków rozwoju światowych gospodarek i społeczeństw. W zasadzie są one nieodgadnione i nieoczywiste. Zachodzące bowiem ustawiczne w tych obszarach zmiany mają charakter płynny, brak jest ostro zarysowanych kolejnych etapów przeobrażeń, bez widocznego końca jednego i początku następnego. Przekonali się o tym badacze, którzy kilka lub kilkanaście dekad temu starali się sformułować i określić prognozę przyszłości świata. Wśród wielu z nich przytoczyć można wizję końca historii Francisa Fukuyamy[1]. Zawarte w niej tezy szybko i boleśnie zostały zweryfikowane głównie poprzez tragiczny konflikt bałkański. Leszek Kołakowski podsumował to stanowisko następująco: „[...] Nie możemy więc racjonalnie prawie niczego w sprawach ludzkich przewidywać, a najmniej «końca historii»"[2]. Kolejną znaną perspektywę zaproponował Jeremy Rifkin[3], pisząc o końcu pracy. Jak wskazuje obecna rzeczywistość, miliony ludzi na świecie nadal ciężko fizycznie pracują, w bardzo trudnych warunkach i za niskie pensje, o czym będzie mowa w dalszej części tekstu. Nie sprawdza się także prognoza Samuela P. Hanigtona[4] zawarta w książce *Zderzenie cywilizacji*. Okazuje się bowiem, że cywilizacje, w tym z kręgu kultury śródziemnomorskiej, tak szybko się nie rozpadają i samoczynnie podejmują próby odbudowy siebie, chociaż używane w tym celu ideologie budzą poważne wątpliwości. Świadczy o tym chociażby neokonserwatywny wiatr, który zaczął wiać nad Europą i odradzanie się wszelkiego rodzaju nacjonalizmów, których przedstawiciele zapraszani są nawet do rządów.

---

1 Zob.: F. Fukuyama, *Koniec historii*, Wyd. Znak, Kraków 2009.

2 L. Kołakowski, *Czy Pan Bóg jest szczęśliwy i inne pytania*, Wyd. Znak, Kraków 2009, s. 151.

3 Zob.: J.Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

4 Zob.: S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Muza, Warszawa 2004.

Analizując aktualną literaturę przedmiotu, łatwiej natknąć się na opisy rzeczywistości społeczno-gospodarczej, niż na jej kategoryczne definiowanie. W obszarze życia społecznego pojawiły się określenia typu „płynne społeczeństwo" czy „płynne życie"[5], w którym warunki życia człowieka stale ulegają zmianom i brak jakichkolwiek punktów orientacyjnych, które wyznaczałyby kierunki przyszłości. W podobnej konwencji odczytać można stanowisko Piotra Sztompki[6] o „społecznym stawaniu się", gdzie życie społeczne toczy się w warunkach permanentnych zmian, nic nie dzieje się samoczynnie i jest efektem podmiotowego sprawstwa jednostek. Znany jest także pogląd Ulricha Becka[7] o „społeczeństwie ryzyka", w którym każde działanie ludzkie obciążone jest ryzykiem, a poziom tego ryzyka wzrasta wraz z poziomem wykształcenia człowieka. Richard Sennett[8] zapowiada koniec „człowieka publicznego", ponieważ obecne modele zarządzania organizacjami zabijają w pracownikach lojalność, solidarność czy wspólnotowość. W teorii każda współczesna organizacja chce wspierać kooperację, w praktyce jednak struktura owych organizacji skutecznie kooperację uniemożliwia. Nauki o zarządzaniu nazywają to „efektem silosu" – tak określa się wzajemne odseparowanie pracowników i poszczególnych działów organizacji[9]. Tym samym rodzą się nowe jednostki o osobowości niezdolnej do radzenia sobie z wymagającymi formami zaangażowania społecznego – tzw. „Ja" niekooperacyjne. Anthony Giddens[10], pisząc o nowoczesności, wprowadza pojęcie „refleksyjność instytucjonalna", pod którym kryje się zrywanie z przejawami rutyny w życiu społecznym oraz zdolność ludzi do refleksji nad własnymi warunkami życia i wykorzystania jej do planowania przyszłości. Kończąc to zagadnienie, warto jeszcze przywołać „krytyczną teorię społeczną" Jurgena Habermasa[11], w której autor stara się aktywnie włączyć w dyskurs na temat wyzwań, jakie stawia globalizacja ekonomiczna, w tym problemy polityczne i etyczne związane ze stopniowym odejściem od skali narodowej i gwarancją poszanowania praw człowieka. Przytoczyć moż-

---

5 Zob.: Z.Bauman, *Płynne życie*, Wyd. Literackie, Kraków 2007 i inne pozycje tego autora.

6 Zob.: P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

7 Zob.: U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2004.

8 Zob.: R. Senett, *Korozja charakteru*, Wyd. Muza, Warszawa 2006.

9 Tenże, *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, Wyd. Muza, Warszawa 2013, s. 18.

10 A. Giddens, *Europa w epoce globalnej*, Wyd. PWN, Warszawa 2009, s. 84.

11 Zob.: J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Wyd. PWN, Warszawa 2008.

na ponadto pojęcie „społeczeństwa sieci" Manuela Castellsa, którego zdaniem „Nowa technologia informacyjna przedefiniuje procesy pracy i role samych pracowników, a co za tym idzie strukturę zatrudnienia i zawodów. Wzrost wyuczonych kwalifikacji, ogólnych lub specjalistycznych, wymaganych na nowych, przekształconych stanowiskach struktury zawodowej, jeszcze bardziej przyczynia się do segregacji siły roboczej według kryterium wykształcenia, które samo wiąże się z systemem wysoce obciążonym segregacją"[12].

Odnosząc się do problematyki gospodarczej, wspomnieć można o takich pojęciach, jak „gospodarka neoliberalna", w której mechanizmy rynkowe regulują jej działanie, a producenci nie tylko dostarczają produkty na rynek, ale również starają się kreować potrzeby ludzkie w taki sposób, by kupowali kolejne dobra, bez względu na to, czy jest rzeczywista na to potrzeba. W literaturze przedmiotu, jak i publicznych dyskursach wiele mówi się o „gospodarce opartej na wiedzy". Popularny slogan „gospodarki opartej na wiedzy" nie jest tylko pustym hasłem wymyślonym na potrzeby Agendy Lizbońskiej. Jak stwierdza jednak A. Giddens, „straciło ono na znaczeniu po tym, jak pękła bańka internetowa. Bardziej precyzyjnie powinno się mówić o gospodarce opartej na wiedzy i usługach, ponieważ nie jest tak, że świadczenie wszystkich usług wymaga wysokiego stopnia wyszkolenia"[13]. Dalej czytamy, że „w wyniku zmian społecznych i technologicznych związanych z gospodarką opartą na wiedzy/usługach pojawiły się nowe podziały klasowe ze względu na wykonywany zawód. Blisko dwie trzecie miejsc pracy tworzonych w ramach nowej gospodarki wymaga kwalifikacji, ale także znajomości IT, tzn. zawodów «Apple Mac». Jednak wciąż wielu ludzi musi pracować w tzw. zawodach «Big Mac» jako obsługa kawiarni, sklepów itp."[14]

Dokonująca się obecnie „druga wielka transformacja" gospodarcza prowadzi do kształtowania się powszechnie wychwalanej i gorąco witanej „gospodarki doznań i przeżyć" (*experience economy*)[15]. W gospodarce tej czerpie się z zasobów człowieka w sposób całkowity, tzn. nie chodzi już tylko o wiedzę i umiejętności, ale także o osobowość czy cechy duchowe, jego przeżycia, uczucia, emocje, nastawienia, itp. W tym chaosie przemian, trendów czy transformacji dokonują się procesy wpływające bezpośrednio na jakość życia poje-

[12] Zob.: M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wyd. PWN, Warszawa 2013, s. 240.

[13] A. Giddens, *Europa w epoce...*, s. 39.

[14] Tamże, s. 84.

[15] Z. Bauman, *Straty uboczne. Nierówności społeczne w epoce globalizacji*, Wyd. UJ, Kraków 2012, s. 55.

dynczego człowieka, na jego poczucie godności i podmiotowości, na poziom bezpieczeństwa i możliwość kształtowania przyszłości i rozumienia własnej tożsamości. Praktyka życia gospodarczego wskazuje bowiem, że zdarzają się sytuacje wykorzystywania przez wielkie międzynarodowe organizacje tzw. taniej siły roboczej, by w ten prosty sposób obniżać własne koszty produkcji dóbr. Dość powszechnie znane jest zjawisko tworzenia agend swoich firm w krajach, gdzie koszty siły roboczej są minimalne, mowa tu między innymi o Bangladeszu, Pakistanie, Indiach i in., a rządy tych państw ani nie wypracowały prawnych ram ochrony pracowników, ani też nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemu biedy i bezrobocia w swoich krajach.

Niniejszy tekst poświęcony został tym problemom.

Zarządzanie organizacjami w warunkach zmienności i niepewności gospodarczej. W poszukiwaniu oszczędności

Rozpoczynając od teoretycznych podstaw zarządzania organizacjami, jak stwierdza Ricky W. Griffin[16] zarówno z historycznego, jak i współczesnego punktu widzenia niewiele się zmieniło. Zarządzaniem tym kierują trzy podstawowe siły: społeczne, gospodarcze i polityczne. Siły społeczne to normy i wartości, które cechują kulturę pracy. Siły ekonomiczne są związane z systemami gospodarczymi i ogólnymi warunkami i tendencjami w gospodarce. Siły polityczne kojarzone są z instytucjami sprawującymi władzę polityczną oraz ogólną polityką i postawą rządu wobec działalności gospodarczej. Różnica między historycznymi uwarunkowaniami gospodarowania a współczesnymi jest taka, że zmienił się kontekst gospodarowania z lokalno-regionalnego na globalny, a co za tym idzie wzrost znaczenia otoczenia zewnętrznego funkcjonowania firm. Globalność zwykle rozumie się jako proces zagęszczania i intensyfikowania się powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych[17]. Ukierunkowana jest ona na zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych, które w założeniu mają być proste, łatwe, przyjemne, a więc przystępne dla każdego konsumenta i akceptowane przez niego. Podaży konsumpcyjnej towarzyszy zunifikowana komunikacja społeczna, w której ważne miejsce zajmuje standaryzacja, specjalizacja[18].

---

[16] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.

[17] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 598.

[18] A. Chodubski, *Globalizacja – idea a rzeczywistość przemian cywilizacyjnych*, [w:] *Ekonomiczne i polityczne wyzwania we współczesnym ładzie gospodarczym*, red. M. Giedz, A.R. Kozłowski, R. Majewski, Wyd. CeDeWu, Gdańsk 2009, s. 205.

Rzeczywiście, większość współczesnych dużych firm działa jako przedsiębiorstwa międzynarodowe i wielonarodowe. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest ulokowane głównie w jednym kraju, jednakże znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. Przedsiębiorstwo wielonarodowe działa na rynku światowym, na którym nabywa surowce, pożycza środki, wytwarza produkty i następnie sprzedaje je. Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego. Sztandarowym przykładem takiej organizacji jest szwajcarska firma Nestle. Wobec powyższego R.W. Griffin[19] stwierdza, że zmiany w organizacjach stanowią poważne wyzwania dla procesu zarządzania, w którym ważne miejsce zajmować powinny jakość i wydajność, zmniejszanie rozmiarów organizacji, reedukacja personelu, własność, etyka i społeczna odpowiedzialność oraz różnorodność siły roboczej.

Ogólnie rzecz ujmując, główne tendencje współczesnej gospodarki to spadek udziału tradycyjnych gałęzi przemysłowych, już nie tylko surowcowych, chemicznych czy wydobywczych, ale także i wytwarzających produkty o wysokim stopniu przetworzenia, przenoszenie produkcji do krajów o niskim koszcie siły roboczej, mobilność kapitału, zmienność rynku pracy i środków produkcji powodująca ich deregulację, przemiany w organizacji i technologii produkcji (pracooszczędne technologie, „chude" reżimy produkcyjne, zwiększony zakres korzystania z podwykonawstwa, pogłębiona specjalizacja), coraz większa konkurencja, w tym przede wszystkim pozacenowa odnosząca się do sfery innowacji i kreacji nowych nisz rynkowych, likwidacja barier w handlu, wzrost „wpływu" kapitału intelektualnego. Wśród zjawisk towarzyszących tej tendencji należy przywołać przede wszystkim:

1. Gospodarczy upadek znaczenia państw narodowych, a wzrost znaczenia korporacji ponadnarodowych. Pisze o tym m.in. Zygmunt Bauman: „Gospodarka, czyli kapitał, oznaczający pieniądze i środki potrzebne do robienia większej ilości pieniędzy oraz innych rzeczy, porusza się wystarczająco szybko, by zawsze wyprzedzić o krok ustrój polityczny (zarówno terytorialny, jak i każdy inny), który czasami podejmuje próby ogarnięcia tych wędrówek kapitału i zmiany ich kierunku"[20]. Kapitały i rynki towarowe przeniosły się dzisiaj w nową eksterytorialną przestrzeń społeczną, gdzie nie obowiązuje już suwerenna władza państwa-narodu i gdzie nie sięgają już jego nadzoru-

[19] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 28.

[20] Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000, s. 67.

jące/równoważące/łagodzące wpływy"[21]. Osłabienie roli państwa w korygowaniu mechanizmów rynkowych powodować może jednak wzrost zagrożeń kryzysami finansowymi, deficytami w handlu oraz niekontrolowanym wzrostem rozpiętości dochodowych firm i grup społecznych. Poza tym, zbyt silny wpływ korporacji ponadnarodowych na gospodarkę danego kraju sprzyja szeregu fuzji, przejęć, a te z kolei pociągają za sobą negatywne skutki społeczne: niekontrolowane zwolnienia z pracy, dysproporcje płacowe, brak stabilizacji zawodowej i życiowej pracowników. Jak stwierdza Z. Bauman, efekty takich działań prowadzić mogą do gwałtownego pogorszenia warunków życia, a przede wszystkim do nieznanej wcześniej niepewności egzystencjalnej. Oznacza ona utratę kontroli nad dniem dzisiejszym i niezdolność przeżycia tylko „tu" i „teraz". Państwo, odżegnując się od odpowiedzialności za własnych obywateli sprawia, że statusy społeczne ludzi stają się kruche i niestałe, że ich prywatną sprawą jest utrzymywanie pozycji społecznych i to wyłącznie za pomocą swoich własnych środków[22]. Jak również zauważył U. Beck[23], teraz to od jednostek oczekuje się, by – w pojedynkę i na własną rękę – poszukiwały i wynajdywały indywidualne odpowiedzi na wytwarzane w skali społecznej problemy, na ich podstawie działały, polegając wyłącznie na własnych środkach, oraz brały odpowiedzialność za własne wybory i za powodzenie bądź fiasko. Innymi słowy „dzisiaj wszyscy bez wyjątku jesteśmy zadekretowanymi jednostkami, od których wymaga się i względem których zakłada się, że będą zdolne nadawać kształt swojemu życiu oraz mobilizować wszelkie środki niezbędne do urzeczywistnienia i dopinania życiowych celów"[24].

2. Zmiany ideologii zarządzania organizacjami. Jedną z tendencji w tej dziedzinie jest poszukiwanie przez organizacje luźniejszych form zarządzania, takich które na zawołanie można składać, rozmontowywać i przebudowywać. Zapotrzebowanie na organizacje elastyczne pojawiło się wraz ze wzrostem znaczenia otoczenia jako czynnika tworzącego struktury organizacyjne. Struktury elastyczne „zakładają możliwość zmiany składu, wynikającą z presji na przyspieszanie tempa zmian organizacyjnych, a ona jest z kolei pochodną przyspieszenia tempa zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw"[25]. Nastawienie na elastyczność struktur organizacyjnych niesie ze sobą wiele ne-

---

21 Tenże, *Płynne życie...*, s. 233.

22 Tenże, *Straty uboczne...*, s. 64.

23 U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka...*, Warszawa 2004, s. 204.

24 Z. Bauman, *Straty uboczne...*, s. 111.

25 L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 8.

gatywnych skutków społecznych. Wspomina o tym m.in. R. Sennet, pisząc, że we współczesnych systemach gospodarczych obowiązuje zasada „Nic na długo”[26]. Autor ten zauważa, że „Rozwojowi pracy na zlecenie i kontraktów krótkotrwałych towarzyszyło przekształcenie współczesnych struktur organizacyjnych. Korporacje pozbywały się kolejnych warstw biurokracji, starały się uczynić swoją strukturę bardziej elastyczną i płaską. Obecnie menedżerowie myślą o organizacji nie jak o piramidzie, lecz jak o sieci. Układy sieciowe są znacznie zwinniejsze. Łatwiej podlegają dekompozycji, czy redefiniowaniu niż sztywne hierarchie[27]. Nie trudno zauważyć, że jest to droga do pojawiania się zjawisk powierzchownej współpracy i obojętności, do zrywania tradycyjnych pracowniczych więzi społecznych, tworzenia barier do strukturalizowania się grup zawodowych, w których etyka zawodowa ma znaczenie. W niepamięć idą więc działania oparte na lojalności, uczynności, dbałości o dobro wspólne, czy o siebie nawzajem. W konsekwencji wprowadzany zostaje zamęt w budowaniu przez pracowników własnej historii, gdzie nie ma szans na zbudowanie podmiotowej, stałej narracji. Straty i zyski stosowania elastyczności gospodarczej formułuje A. Giddens pisząc, co następuje: „Zdaję sobie sprawę, że elastyczność w rękach bezwzględnych pracodawców może w rzeczywistości oznaczać odebranie pracownikom ich praw w mniejszym lub większym stopniu. Jednakże w odpowiedniej postaci model «elastycznego bezpieczeństwa» (*flexicurity*) może w pożyteczny sposób wpisać się w szersze trendy kształtujące życie współczesnych społeczeństw”[28].

3. Wynikiem dążeń organizacji ma być wydajność, innowacyjność, rynkowość – przede wszystkim o niskiej kosztowości. Dlatego wprowadza się zarządzanie oparte o konfrontację albo współpracę z innymi podmiotami działającymi na rynku, bądź też oparte na tworzeniu nowych, własnych, ale funkcjonujących na zupełnie innych zasadach niż firma macierzysta. Przywołać tu należy m.in.: *benchmarking*, który można zdefiniować jako ciągłą i systematyczną metodę rozwoju oraz usprawnień działania organizacji polegającą na ciągłym konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw, które można uznać za wzór doskonałości. Ten model zarządzania jest odpowiedzią na rozwój wolnorynkowych światowych gospodarek zmagających się z wszechobecną

[26] R. Sennett, *Korozja charakteru...*, s. 22.

[27] Tamże, s. 55 i in.

[28] A. Giddens, *Europa. Burzliwy i potężny kontynent*, PWN, Warszawa 2014, s. 112.

presją konkurencyjną, konsekwencją czego jest konieczność ustawicznego podnoszenie kwalifikacji, wydajności pracy, optymalizacji kosztów. Zastosowanie *benchmarkingu* jest wszechstronne, odnosi się zarówno do podstawowych produktów i usług przedsiębiorstwa, jak i procesów produkcyjnych czy świadczenia usług. Kolejnym modelem jest *outsourcing*, czyli wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, zlecanie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną zrealizowane efektywniej niż to byłoby możliwe we własnym zakresie. Konsekwentne zastosowanie zasady *outsourcingu* powoduje, że organizacja pozostawia sobie wyłącznie te fragmenty, które stanowią jej główną kompetencję. Dzięki temu przedsiębiorstwo: redukuje koszty wytworzenia produktu, uzyskuje wyższą elastyczność produkcji, oferuje wyższą jakość produktu finalnego, redukuje złożoność zarządzania procesami odbywającymi się u producenta finalnego, nie ponosi kosztów związanych z pozyskiwaniem pracowników oraz ich szkoleniem. Praktyka *outsourcowania* rozpowszechniła się wśród dużych światowych koncernów, które przenoszą część własnej produkcji tam, gdzie oferowane są konkurencyjne koszty pracy. Przedmiotem *outsourcingu* mogą być również usługi informatyczne, prawnicze, księgowe oraz wynajem pracowników (*outsourcing personalny).* Z punktu widzenia teorii zarządzania *outsourcing* jest metodą, która niesie ze sobą pozytywną obietnicę dobrej, o obopólnych korzyściach, współpracy między organizacjami podpisującymi umowy outsourcingowe. Pierwsza ma osiągać wspomniane wyżej korzyści, druga uzyskiwać szanse na zatrudnienie, na kontakt z nowymi technologiami, na podniesienie jakości życia i pracy. Niestety, praktyka *outsourcingu* przynosi informacje o nadużywaniu i wynaturzaniu przez organizacje tej formy zarządzania, w której dochodzi do wykorzystywania siły roboczej zarówno jeśli chodzi o płace, jak i warunki zatrudnienia, o czym mowa będzie w dalszej części niniejszego opracowania. Ponadto nikt nie policzył, jakie są rzeczywiste zyski i koszty *outsourcingu*, zarówno dla pracowników, jak i Państwa.

Inną metodą zarządzania organizacjami jest *Lean Management* czyli „zarządzanie wyszczuplające". Jego myślą przewodnią jest koncentracja działalności przedsiębiorstwa na procesie wytwarzania wartości, a nie na podziale zadań i specjalizacji stanowisk pracy. W końcu rzeczywistość gospodarcza oparta na technologii informatycznej wprowadziła do słowników z zakresu organizacji i zarządzania zupełnie nowy model – *organizacje wirtualne*. Przez organizacje tego typu rozumie się sieć instytucji, firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług na rzecz tego samego

klienta[29]. Jest to typowy przykład prowadzenia przedsiębiorstwa w rzeczywistość *stricte* wirtualnej.

Prezentowane zmiany w sposobach zarządzania organizacjami powodują odchodzenie od drobiazgowego i zrutynizowanego nadzoru nad pracownikami na rzecz cedowania na podwładnych decyzji i odpowiedzialności. Nowy styl zarządzania w założeniu ma wyzwalać potencjał pracowników, tj.: osobistą inicjatywność, odchodzenie od pracy szablonowej opartej na jednolitych standardach. Rzeczywistość gospodarcza wskazuje jednak przykłady na to, że nadal nie wszyscy zatrudnieni są zdolni to tego typu zachowań. O społecznych kosztach tego rodzaju rozwiązań Z. Bauman pisze następująco: „Nowy system jest wygodny tylko dla zwierzchników, bo uwalnia ich od uciążliwej harówki, jaką jest detaliczne określanie zadań podwładnym, pilnowanie, by się zaleceń kurczowo trzymali i dźwiganie odpowiedzialności za rezultat. To podwładny musi teraz co dzień na nowo dowodzić swej pomysłowości, ostrości zębów i pazurów, giętkości i zwinności – innymi słowy, przydatności dla korporacji, której zawołaniem jest teraz nieustająca lustracja panoramy zmiennych szans i możliwości. W wyciskaniu z podwładnych maksymalnego wysiłku nadzorcę zastąpił strach przed ubóstwem własnych walorów, spowszednieniem i zblaknięciem uzyskanego uroku, a w efekcie – przed wypadnięciem z rynkowej konkurencji. Zysk zatem dla korporacji olbrzymi, ale dla pracownika i szerzej, stosunków społecznych, wątpliwy”[30]. Elastyczność gospodarcza stała się szybko usprawiedliwieniem dla państw do zrzucania ryzyka i poczucia niepewności na pracowników i ich rodziny. Guy Standing pisze o tym następująco: „rezultatem tego było powstanie globalnego prekariatu składającego się z milionów ludzi na całym świecie, pozbawionych stabilnego punktu zaczepienia. Stają się oni nową, niebezpieczną klasą, skłonną słuchać głosów ekstremistów i użyć swoich praw wyborczych dla zbudowania dla tych głosów politycznej platformy o rosnącym znaczeniu”[31]. Jak zauważa dalej autor, ten prekarny świat – świat rosnącej niepewności, likwidowania systemowych hamulców bezpieczeństwa, na ogół nie prowadzi do refleksji czy istotnego oporu. Na papierze bowiem ideał elastyczności i związane z nim mechanizmy deregulacji i rywalizacji wyglądają dobrze. Prowadzić mają bowiem do możliwie najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów i optymalizacji wszelkich transakcji. W praktyce jed-

[29] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, A. Apanowicz, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. TNOiK Stow. Wyższej Użyteczności, Gdańsk 1993, s. 254.

[30] Z. Bauman, *20 pytań do...*, „Forbes”, 2010, nr 8, s. 36.

[31] G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, PWN, Warszawa 2014, s. 33.

nak prowadzą do zastępowania trwałych relacji na rzecz doraźnych, pojedynczych działań, poszatkowanych procesów gospodarczych i wysokiej fluktuacji pracowników. W tym wypadku racjonalność długookresowa przegrywa z racjonalnością bieżącą.

4. W literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej podkreśla się nader często, że współczesny charakter pracy wymaga bardziej zindywidualizowanego i twórczego nastawienia, luźniejszych form czasowo-przestrzennych, powszechnego dostępu do informacji i sieci o globalnym zasięgu. Pojawił się też trend, który uwidacznia bardzo ważną wartość przedsiębiorstwa, tj. potencjał jego pracowników: „W obecnej dekadzie zarządzanie wiedzą staje się centralnym aspektem rozwoju przedsiębiorstw, ponieważ dopasowane jest do zmian, które zachodzą w środowisku biznesu. Rynki domagają się coraz bardziej indywidualnych w charakterze, wysokiej jakości dostaw, a możliwości firm w zaspokajaniu tych potrzeb muszą rosnąć odpowiednio szybko. Konkurencja wymusza na firmach różnorodność, której nie da się łatwo skopiować. Technologie zawsze można dopasować. Naturalne surowce można zakupić. Informacje można zdobyć. Myśl techniczną można skopiować albo obejść. Ostatecznie jedyną naprawdę konkurencyjną wartością przedsiębiorstwa jest wyjątkowa zdolność jego ludzi do angażowania się w procesie pracy umysłowej. Wszystko inne już zawiodło”[32]. Na tym tle dochodzi do ostrej społecznej polaryzacji, gdzie granice podziału biegną pomiędzy: *cogitariatem* (to są ci, którzy wiedzą), *digitariatem* (to ci, którzy zajmują pośrednie szczeble) i *profitariatem* (to ci, którzy z wiedzy żyją). Powtarzane od kilkunastu lat stwierdzenia, że dominującą kategorią świata pracy stają się pracownicy wiedzy, można uważać za swego rodzaju mantrę: „W dobie gospodarki opartej na wiedzy grupa pracowników określanych dotychczas mianem «białe kołnierzyki» staje się właściwie pracownikami informacyjnymi. Ponadto powstała nowa kategoria pracowników «złote kołnierzyki» – profesjonaliści z wyższym wykształceniem, których praca wymaga wykorzystywania specjalistycznej wiedzy w celu rozwiązywania problemów”[33]. Raczej rzadko wspomina się o tych pracownikach, którzy nie osiągnęli żadnej z powyższych kategorii. A to właśnie oni są najbardziej podatni na wszelkiego rodzaju manipulacje i negatywne wpływy, im to odmawia

[32] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PETIT, Warszawa 2004, s. 208.

[33] K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 119-20.

się ludzkiej podmiotowości i przekształca się ją w obiekty czyste i proste nieodwołalnie określone jako przedmioty działania[34].

5. Zmiana sposobów i form zatrudniania pracowników, postrzegania ich kompetencji merytorycznych i osobowościowych. Pierwszą z tendencji w tym obszarze jest niewątpliwie odwrót od tak zwanej stałej pracy, zatrudniania na pełen etat, na rzecz elastyczności i płynności, gdzie preferowane są krótkotrwałe kontrakty z niedookreślonym zakresem obowiązków. Drugą tendencją, określaną przez ekonomistów czy socjologów, jest fakt zapotrzebowania na elastycznych pracowników, których A. Giddens określa jako „pracowników z portfolio", czyli ludzi posiadających szereg umiejętności zawodowych, rekomendacji z poprzednich miejsc pracy, którymi będą się posługiwać w życiu zawodowym. Zwolennicy tego rodzaju rozwiązań kadrowych wskazują, że pracownicy tacy mogą twórczo się rozwijać, nie są skazywani na długie lata pracy w jednym zawodzie. W ich wypadku „kariera zawodowa", stabilizacja zawodowa czy rozwój zawodowy należy do przeszłości. Trzecia tendencja odnosi się do sfery kompetencyjnej pracowników. Wśród wielu modeli współczesnych pracowników wskazuje się na tych, którzy:

- WIEDZĄ, mają kwalifikacje intelektualne w sensie ogólnym i teoretycznie znają przedmiot swego działania,
- UMIEJĄ, mają wystarczającą praktykę w zastosowaniu swojej wiedzy,
- Potrafią BYĆ, mają umiejętność współpracy zarówno z podwładnymi, jak i z przełożonymi,
- CHCĄ, mają odpowiednią motywację do sprawnej pracy,
- MOGĄ, mają wszystkie pozytywne cechy dyspozycyjne w warunkach istniejących w przedsiębiorstwie[35].

Przedstawione w wielkim skrócie współczesne modele i formy zarządzania organizacjami przywodzą na myśl kilka uogólniających refleksji. Pierwsza dotyczy zmniejszającego się udziału państwa w procesach gospodarowania i nadzorowania. Druga to ustawicznie ewoluujące organizacje pokonujące bariery terytorialne, społeczne, kulturowe, widziane dzisiaj raczej jako sieci, niż wysmukłe struktury. Trzecia odnosi się do wzrostu znaczenia czynników zewnętrznych w gospodarowaniu, głównie konkurencji, prowokując tym samym redukcję kosztów funkcjonowania, zwłaszcza kosztów osobowych.

---

[34] Z. Bauman, *Straty uboczne...*, s. 69.

[35] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 41.

Ciemniejsza strona outsourcingu – przykład firm odzieżowych

Opisane wyżej warunki funkcjonowania gospodarczego oraz czynniki mające wpływ na jego rozwój wskazują, że zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez *outsourcing* przynieść może wiele korzyści, zarówno dla firm go stosujących, jak i firm przyjmujących jego warunki. Jednak bardzo trudny rynek zbytu, ostra konkurencja i niedookreśloność zasad gospodarowania sprawiać mogą, że *outsourcing* może oznaczać tylko poszukiwanie jak najniższych kosztów produkcji. Tego typu praktyki stosowane są zwłaszcza w tych krajach, w których rządy wiedząc o ubóstwie i nierównościach społecznych, niewiele lub nic nie robią, by te negatywne zjawiska eliminować. Poniżej przedstawione zostaną problemy zatrudniania pracowników na niegodziwych warunkach na przykładzie firm odzieżowych, ponieważ marki te są powszechnie znane i ich produkty kupowane na całym świecie. Chodzi zarówno o francuskie domy mody, jak i marki sieciowe, m.in. H & M, GAP, Benetton, Nike, Fila, Carrefour, Lidl, C & A i wiele innych. W taki sposób redukuje swoje koszty kilka polskich firm, w tym m.in. Monnari Trade S.A., czy sieć skupiona pod nazwą LPP S.A.

Mając na uwadze niegodne warunki zatrudnienia, jak podaje raport *Zróbmy porządek w świecie mody*[36] należy wskazać przede wszystkim na głodowe pensje, które jak podaje wspomniany raport, wystarczają przykładowo w Bangladeszu na 44% kosztów utrzymania, w Indiach na 45% kosztów, w Chinach na 47% czy w Tajlandii na 50% kosztów. W tym miejscu warto przypomnieć, że Europejski Komitet Praw Społecznych[37] sprecyzował, że godna płaca musi się zawsze plasować powyżej progu ubóstwa w danym kraju, określanego na 50% średniej krajowej. Jeśli płaca mieści się w przedziale 50-60% średniej krajowej, to państwo jest proszone o zademonstrowanie, że taka płaca wystarczy na zapewnienie godziwego poziomu życia. Dla przykładu, w Bangladeszu średnia płaca w szwalniach wynosi 5300 taka, czyli 207 zł.

Następnie wskazać należy na pracę ponad siły. W większości fabryk odzieżowych praca nie kończy się wraz z końcem dnia. W szwalniach w Bangladeszu tydzień pracy wynosi przeciętnie 80 godz., a praca często trwa do godziny 23.00. W fabrykach w Chinach standardowy dzień pracy wynosi 10-12 godzin, a pracownicy mają wolne w miesiącu 2 dni. Znane są także przypadki pracy na nocną zmianę, która trwa całą dobę.

---

[36] *Zróbmy porządek w świecie mody*. Raport przygotowany przez Clean Clothers przetłumaczony na język polski dla Polskiej Akcji Humanitarnej, Warszawa 2007.

[37] Informacja pochodzi z wdrażanego w Polsce dokumentu ramowego ONZ *Chronić, Szanować i Naprawiać*, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa 2014.

Kolejnym zjawiskiem jest brak bezpieczeństwa zatrudnienia, czy zatrudnianie głównie na krótkoterminowe kontrakty, bez dostępu do świadczeń i jakiejkolwiek ochrony socjalnej. Podkreślić należy również niebezpieczne warunki pracy. W tego typu fabrykach praktycznie nie przestrzega się żadnych zasad bezpiecznej i higienicznej pracy, w tym m.in. brak odzieży ochronnej, konieczność pracy z toksycznymi substancjami bez jakichkolwiek środków ochrony osobistej, brak zabezpieczeń przeciwpożarowych. Przykładem na to są m.in. warunki pracy związane z piaskowaniem dżinsu. Praca ta polega na rozpylaniu na powierzchnię tkaniny drobinek materiału ściernego z wysoką prędkością i pod dużym ciśnieniem. Proces ten przynosi efekt „znoszonych" dżinsów. Pracownicy robią to w otwartej przestrzeni, gdzie cząsteczki piasku są unoszone i wdychane przez nich. Prowadzi to do śmiertelnej choroby zwanej krzemienicą. Jak piszą autorzy raportu Clean Clothes Campaign z 2012 roku, w Bangladeszu metoda ta jest dość powszechna, a że jest tania i szybka, to wyraźnie przyczyniło się do jej rozpowszechnienia w łańcuchach dostaw wielu firm odzieżowych[38]. Wydaje się, że jednym środkiem zapobiegawczym tym praktykom jest zmiana stylu projektowania odzieży dżinsowej.

Widoczna jest również dyskryminacja, głównie ze względu na płeć i wiek, w warunkach zatrudnienia i płacy. Według badań prezentowanych w Raporcie Clean Clothes Polska[39] w zatrudnieniu na lepiej płatne stanowiska preferowani są mężczyźni, a w zatrudnieniu w ogóle młode kobiety do 40. roku życia. Inną kwestią jest zatrudnianie nieletnich. Presja ekonomiczna wielu rodzin sprawia, że dzieci zamiast do szkoły posyłane są do pracy. Najczęściej kończą naukę na poziomie piątej, obowiązkowej klasy szkoły podstawowej.

Zasygnalizować należy także problemy związane z odbieraniem praw związkowych. Związki zawodowe są najlepszym sposobem dochodzenia do głosu pracowników, których prawa są nagminne łamane. Niestety, w przywoływanych fabrykach odzieżowych tylko niewielki odsetek ludzi jest zrzeszony w związkach zawodowych, z czego wiele z nich są fikcyjnymi, utworzonymi przez pracodawców po to tylko, by zadowolić swoich klientów. Ograniczanie praw pracowniczych często jest podsycane przez rządy wielu krajów, po to tylko aby przyciągnąć zagranicznych inwestorów. Przykładem na to są

[38] Dane te pochodzą z Raportu *Nadal ofiary mody? Monitorowanie zakazu piaskowania dżinsu*, Fair Trade Center, tłumaczonego dla Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć, Kraków 2012.

[39] Clean Clothes Polska, *Grubymi nićmi szyte*. Publikacja przygotowania przez Polską Zieloną Sieć, Warszawa-Kraków 2014.

m.in. Chiny i Wietnam, gdzie rządy potrafią skutecznie ograniczać powstawanie niezależnych związków zawodowych.

Zarysowanym zjawiskom doświadczanym przez pracowników towarzyszy nieustanny strach. Strach przed zwolnieniem, strach przed dochodzeniem swoich praw.

Jako jaskrawy przykład prezentowanych wyżej praktyk przywołać można Igrzyska Olimpijskie i przygotowanie na nie strojów sportowcom i organizatorom. Euforia towarzysząca temu wydarzeniu sprawia, że łatwo można przegapić problem tych, którzy szyją obuwie i stroje sportowcom. Jak podaje raport GRA FAIR?[40], poważne marki sportowe, takie jak Adidas, Nike, Fila stroje i obuwie sportowcom pod swoją marką szyły głównie w Chinach, na Sri Lance i Filipinach. Warunki pracy w tych wszystkich przedsiębiorstwach były bardzo zbliżone, tzn. zatrudnianie na krótkoterminowe umowy, płaca poniżej minimalnej, brak jakichkolwiek zabezpieczeń socjalnych, karygodne warunki, dzień pracy trwający zwykle 10-12 godzin, narzucane dzienne normy produkcyjne niemożliwe do wykonania, przymus dodatkowych nadgodzin. Kampania Play Fair starała się wymóc na Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim zobowiązanie włączenia poszanowania praw pracowniczych w zakres podstawowych zasad i kodeksów etycznych tej organizacji. MKOL większość żądań tej Kampanii zignorował i nie podjął w tym zakresie żadnych konkretnych kroków.

Odnosząc się do zarysowanych problemów, warto przywołać opinię Z. Baumana: „do podkopywania fundamentów egzystencjalnego bezpieczeństwa i podtrzymywania wiszącego nad większością członków społeczeństwa widma społecznej degradacji, poniżenia i wykluczenia w zupełności wystarczy kapryśność rynku”[41].

Na podstawie danych zawartych w cytowanych raportach wnosić można, że „sekret”/„tajemnica” sukcesu finansowego i marketingowego wielu firm odzieżowych tkwi w ciężkiej, fizycznej pracy wielu ludzi, którzy stanowią tylko tło tych osiągnięć.

Konkludując tę część rozdziału, można zadać pytanie: *dlaczego dopuszcza się praktyki gospodarcze, noszące wręcz znamiona XXI-wiecznego niewolnictwa?* Czynników tego przypuszczalnie jest wiele: wspominana w tekście

---

[40] Raport *GRA FAIR? Przestrzeganie praw człowieka w fabrykach dostawców olimpijskich 2012* autorstwa Międzynarodowej Federacji Pracowników Tekstyliów, Ubrań oraz Wyrobów Skórzanych, Wyd. Play Fair Campaign, 2012.

[41] Z. Bauman, *Straty uboczne...*, s. 62.

neoliberalna ideologia gospodarcza, która zwalnia rządy z odpowiedzialności za jakość życia, opiekę i bezpieczeństwo własnych obywateli; zmniejszający się udział państw w gospodarowaniu i preferowanych obecnie modelach gospodarczych; niska świadomość społeczna w tym zakresie – mało kto kupując dany produkt zastanawia się, kto i w jakich warunkach go wytworzył. Warto też przywołać czynnik natury moralnej. Jeśli społeczność międzynarodowa zaczęłaby bojkotować firmy produkujące swoje produkty w taki sposób, to doszłoby do zamknięcia tych fabryk, a tym samym pozbawienia pracujących w nich ludzi jakichkolwiek dochodów. Dlatego też istnieje milczące przyzwolenie. Iskrą nadziei, by ograniczać lub przynajmniej dokładnie kontrolować i upubliczniać warunki zatrudnienia w fabrykach odzieżowych są międzynarodowe inicjatywy oraz stowarzyszenia, jak na przykład Kampania Play Fair, która jest sojuszem zawiązanym pomiędzy organizacjami pozarządowymi a międzynarodowymi organizacjami związków zawodowych; Clean Clothes, która jest nieformalną koalicją na rzecz poprawy warunków pracy w globalnym przemyśle odzieżowym czy też kampania ukryta pod marką Fair Trade.

Tajemnica marki Fair Trade

Fair Trade (w polskim tłumaczeniu Sprawiedliwy Handel) odnosi się do idei rozwoju globalnego opartego na zasadach uczciwości, poszanowaniu praw ludzi i środowiska naturalnego. Ruch ten powstał w 2002 r. i jest obecnie jedną z wiodących marek etycznych na świecie. Oznakowane są nią bowiem produkty wyprodukowane z poszanowaniem standardów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych. Można zadać pytanie, dlaczego powstał ten ruch? Z pewnością jedną z ważniejszych przyczyn były problemy wynikające z globalnego rozwoju handlu. Modele i sposoby handlu promowane przez wielkie korporacje nie spełniły swoich obietnic co do likwidacji biedy i zapóźnień gospodarczych w wielu krajach. Wręcz przeciwnie, doprowadziły do powstania nierówności społecznych na niespotykaną skalę. Światowe rynki zostały zdominowane przez nieliczną grupę międzynarodowych firm i to one zaczęły ustalać warunki kupna-sprzedaży. Zaniżając swoje koszty doprowadziły do upadku bardzo wielu drobniejszych producentów, pozbawiając ich tym samym źródeł dochodu.

Idea Sprawiedliwego Handlu nawiązuje do historycznych uwarunkowań rozwoju handlu, w których ludzie od wieku nawiązywali i rozwijali relacje gospodarcze i handlowe oparte na wspólnej korzyści i solidarności. Ruch Sprawiedliwego Handlu tworzą jednostki, organizacje i firmy podzielające wizję świata, w którym sprawiedliwość, równość i zrównoważony rozwój znajdują

się w centrum praktyk handlowych. Dzięki temu każdy człowiek własną pracą może osiągnąć godne życie na odpowiednim poziomie i w pełni realizować swój potencjał. Istotę działalności tego ruchu sprowadzić można do dziesięciu ogólnych reguł[42]:

1. *Szansa dla wykluczonych producentów*. Tworzenie możliwości rozwoju dla producentów w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej. Sprawiedliwy handel jest strategią zrównoważonego rozwoju i walki z ubóstwem. Jego celem jest stworzenie możliwości rozwoju dla producentów, którzy są zmarginalizowani przez konwencjonalny system handlu.
2. *Przejrzystość i odpowiedzialność*. Sprawiedliwy Handel zakłada przejrzyste zarządzanie i stosunki handlowe, aby zapewnić uczciwość i szacunek we współpracy z partnerami handlowymi.
3. *Sprawiedliwość w handlu*. Praktyki Sprawiedliwego Handlu to przede wszystkim troska o dobro społeczne, ekonomiczne i ekologiczne drobnych producentów poprzez m.in. przedpłaty, długoterminowe stosunki handlowe oparte na sprawiedliwości, zaufaniu i wzajemnym szacunku, uznanie, promocję i ochronę tożsamości kulturowej i tradycyjnych umiejętności producentów.
4. *Godziwa zapłata*. Zasada sprawiedliwej ceny, która w kontekście regionalnym uzgodniona została poprzez dialog i współuczestnictwo. Pokrywa ona nie tylko koszty produkcji, lecz także zabezpiecza dalszą produkcję.
5. *Zakaz pracy dzieci i niewolników*. Organizacje Sprawiedliwego Handlu przestrzegają konwencji ONZ o prawach dziecka, jak również lokalnych praw i norm społecznych, aby zapewnić, że udział dzieci w procesie produkcji artykułów Sprawiedliwego Handlu nie wpływa negatywnie na ich dobre samopoczucie, bezpieczeństwo, wymagania edukacyjne i potrzebę zabawy. Na marginesie można przywołać znane fakty, że w Bangladeszu dziecko szyje koszulki znanych firm za 65 groszy, a w farbiarniach tkanin w Indiach pracują głównie nieletni chłopcy, niezabezpieczeni w żaden sposób przed toksycznymi substancjami.
6. *Zakaz dyskryminacji, równość płci i wolność działalności związkowej*. Kobiety otrzymują wynagrodzenie za ich wkład w proces produkcji oraz posiadają należne im uprawnienia w swoich organizacjach.

[42] Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu, https://www.sprawiedliwyhandel.pl/zasady-fair-trade-10-zasad-sprawiedliwego handlu-wfto/ (02.07.2019).

7. *Zapewnienie godnych warunków pracy*. Sprawiedliwy Handel oznacza dla producentów bezpieczne i zdrowe środowisko pracy.
8. *Budowanie potencjału drobnych wytwórców*. Stosunki w ramach Sprawiedliwego Handlu zapewniają ciągłość, która pozwala producentom rozwijać ich umiejętności zarządzania oraz poszerza ich dostęp do nowych rynków.
9. *Promowanie Sprawiedliwego Handlu*. Za pomocą uczciwej reklamy i innych narzędzi marketingowych możliwa jest promocja tej idei oraz dążenie do zapewnienia jak najwyższych standardów jakości produktów i opakowań.
10. *Szacunek dla środowiska naturalnego*. Sprawiedliwy Handel sprzyja poprawie działań związanych z ochroną środowiska i stosowaniu metod odpowiedzialnej produkcji.

Wymiernymi osiągnięciami Sprawiedliwego Handlu jest m.in. to, że reprezentuje on pond 2,5 miliona drobnych producentów i pracowników najemnych z ponad 70 krajów. Nawiązano współpracę z ponad czteroma tysiącami społeczno-gospodarczych organizacji. Poza tym produkty opatrzone marką Fair Trade sprzedawane są w tysiącach sklepów na całym świecie. Przyznano również tytuły „Miasto przyjazne dla Sprawiedliwego Handlu" już dla 2073 miast z 34 krajów. Prowadzone są kampanie promujące ideę Sprawiedliwego Handlu na uniwersytetach, szkołach czy wspólnotach religijnych.

Publiczne wsparcie dla Sprawiedliwego Handlu zależy od zaufania do tej organizacji, które opiera się na założeniu, że „one robią co mówią i mówią, co robią". Jak zauważył Specjalny Sprawozdawca ONZ ds. żywności: „Ruch Sprawiedliwego Handlu stworzył model, który powinien służyć jako inspiracja dla innych; model zdolny sprawić, by globalne łańcuchy dostaw przynosiły korzyści drobnym rolnikom, znacząco przyczyniły się do zwalczania ubóstwa"[43]. Organizacje Sprawiedliwego Handlu dążą ponadto do tego, aby opierając się na swoich osiągnięciach dzielić się swoimi doświadczeniami ze środowiskiem zewnętrznym. Chodzi głównie o to, aby wartości Sprawiedliwego Handlu znalazły też miejsce w praktykach biznesowych na rynku konwencjonalnym i w przepisach prawa. W tym celu opracowana została Międzynarodowa Karta Sprawiedliwego Handlu[44], w której wyróżniono następujące działania:

1. Wpływanie na politykę publiczną w celu zmiany zasad postępowania w handlu konwencjonalnym.

[43] Cyt. za: Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu, [w:] *Międzynarodowa Karta Sprawiedliwego Handlu*, Kraków 13.12.2018, s. 10.

[44] Tamże, s. 14 i in.

2. Angażowanie obywateli w budowanie sprawiedliwego świata, na przykład poprzez informowanie konsumentów o tym, jakie znaczenie mają ich decyzje podczas zakupów. Sprawiedliwy Handel wzmacnia wzorce odpowiedzialnej konsumpcji, minimalizując jej negatywny wpływ na dobrostan środowiska i ludzi.
3. Dbałość o różnorodność biologiczną i środowisko naturalne. Wszystkie podmioty zaangażowane w produkcję, dystrybucję i konsumpcję produktów sprawiedliwego handlu są odpowiedzialne za właściwe traktowanie środowiska naturalnego, włączając w to ochronę ziemi uprawnej, zasobów wodnych, ograniczanie zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych oraz odpowiednią gospodarkę odpadami.
4. Wzmocnienie pozycji kobiet. Pomimo, że kobiety często stanowią główną siłę roboczą, mają one ograniczony dostęp do ziemi i kredytów, które w pełni pozwoliłyby im na wykorzystanie własnego potencjału.
5. Ochrona praw dzieci i inwestowanie w następne pokolenia. Sprawiedliwy Handel wspiera organizacje, które pomagają rodzinom w osiąganiu wystarczających dochodów bez angażowania do pracy dzieci i propagują wiedzę na temat dobrostanu dzieci, w tym prawa do edukacji i zabawy.
6. Osiągnięcie niewykluczającego wzrostu gospodarczego. Sprawiedliwy Handel stara się wzmacniać kapitał społeczny współpracując z organizacjami, które nie wykluczają swoich partnerów z procesów decyzyjnych, aktywnie wspierają edukację, ochronę zdrowia czy rozbudowę lokalnej infrastruktury.
7. Zapewnienie godziwych warunków pracy i wspieranie wysiłków na rzecz lepszych zarobków i płac, każdy bowiem powinien mieć możliwość godnego życia z pracy własnych rąk. Sprawiedliwy Handel promuje przestrzeganie przepisów lokalnych, konwencji międzynarodowych w zakresie swobody zrzeszania, przeciwdziałania dyskryminacji, pracy przymusowej oraz zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy.
8. Tworzenie warunków Sprawiedliwego Handlu. Ruch ten zmierza do stworzenia środowiska, w którym zasady działania sektora publicznego i prywatnego wspierają zrównoważony rozwój handlu na płaszczyźnie gospodarczej, społecznej i środowiskowej.

Powyższe działania wpisują się w słowa Głównego Sekretarza ONZ Ban Ki-Monna, jakie wygłosił podczas Światowego Dnia Sprawiedliwości Społecz-

nej: „Doświadczenie pokazuje, że wzrost ekonomiczny sam w sobie jest niewystarczający. Musimy zrobić więcej, by wzmocnić pozycję jednostek poprzez umożliwienie im pracy w godnych warunkach, wspierać ludzi w ramach opieki społecznej i sprawić, by głosy biednych i marginalizowanych były słyszane"[45].

W celu uzupełnienia prezentowanych wyżej teoretycznych założeń Fair Trade przywołać można praktyczny przypadek tych działań, jakim są inicjatywy dążące do wyeliminowania niesprawiedliwych warunków pracy w fabrykach przetwarzających bawełnę. W 2016 r. Fairtrade[46] wprowadził nowy standard i program dla produkcji tekstyliów, aby wspierać pracowników na wszystkich etapach łańcucha produkcji tekstyliów i odzieży – od uprawy bawełny po jej odziarnianie, przędzenie, tkanie, dzianie, wykończanie i szycie. Jest to o tyle dobry przykład, ponieważ bawełna to najpopularniejsza tkanina w przemyśle tekstylnym. Surowiec ten wykorzystuje się również do produkcji materiałów opatrunkowych, sieci rybackich, filtrów do kawy, papieru, tworzyw sztucznych czy wyściółki w meblach i samochodach. Z ziaren bawełny wytwarza się olej, który stosowany jest w kosmetyce, a po rafinacji może być stosowany przez ludzi. Fakty dotyczące bawełny konwencjonalnej są takie, że uprawia się ją w ponad 75 krajach na zaledwie 2,4% ziemi uprawnej świata, ale jej uprawa pochłania aż 11% wszystkich stosowanych na świecie pestycydów oraz 24% środków owadobójczych. W krajach rozwijających się ok. 50% wszystkich pestycydów stosuje się przy uprawie bawełny. Ma to szkodliwy wpływ zarówno na środowisko naturalne, jak i na narażonych na kontakt z tymi środkami ludzi. Do wyprodukowania 1 kg surowej bawełny potrzeba nawet do 10 000 litrów wody. Szacuje się, że uprawa bawełny odpowiada za 1-6% ogólnoświatowego zużycia słodkiej wody. Poza tym praca dzieci przy zbiorach bawełny nadal stanowi poważny problem, m.in. w krajach takich, jak Indie, Egipt, Uzbekistan czy Tadżykistan. Aż 81% światowych upraw bawełny w 2012 r. było genetycznie modyfikowanych. Natomiast bawełna Fairtrade pochodzi obecnie z sześciu krajów: Senegalu, Burkina Faso, Ugandy, Indii, Tadżykistanu i Kirgistanu. W 2016 r. bawełnę tę produkowało 46 305 drobnych rolników zrzeszonych w 18 organizacjach. Średnia wielkość gospodarstwa, na którym uprawia się bawełnę Fairtrade w 2014 r. wynosiła 1,1 hektara, zaś wielkość produkcji to ok. 0,8 tony bawełny w skali roku. Aż 65% producentów bawełny Fairtrade w 2014 r. posiadało certyfikat

[45] Tamże, s. 16.

[46] W taki sposób określa się system certyfikacji produktów będących własnością Fairtrade International.

rolnictwa ekologicznego. Rolnicy produkujący bawełnę muszą spełniać rygorystyczne wymagania dotyczące obchodzenia się z pestycydami, w tym m.in. ograniczyć ilość stosowanych pestycydów i zrezygnować z tych, które są najgroźniejsze dla ludzi i środowiska. Pola uprawne tej bawełny w Afryce Zachodniej i Indiach są zasilane wodą deszczową, co zmniejsza ich ślad wodny, w porównaniu z produkcją w innych krajach. Producentów bawełny Fairtrade obowiązuje całkowity zakaz stosowania genetycznie modyfikowanych nasion. W 2016 r. rolnicy uprawiający bawełnę Fairtrade sprzedali w sumie 8 125 ton włókien bawełnianych na warunkach Fairtrade i otrzymali ponad 800 tys. Euro premii fairtrade[47]. Producenci ci byli w stanie zainwestować około 43% otrzymanej premii w projekty społeczne podnoszące poziom edukacji, opieki zdrowotnej i infrastruktury w ich społecznościach lokalnych. Dalsze 26% wykorzystane zostało na bezpośrednie wsparcie dla rolników, takie jak szkolenia czy zakup narzędzi. Wśród największych odbiorców certyfikowanej bawełny Fairtrade wskazać można Niemcy, Francję, Wielką Brytanię oraz Norwegię i Danię. Sprzedaż produktów z bawełny Fairtrade w Polsce jest na bardzo niskim poziomie. Jak dotąd jedyna polska firma posiadająca certyfikat i licencję na użycie znaku towarowego FAIRTRADE mieści się w Gdańsku i nosi nazwę *Fairpants*. Produkty te zapewne są droższe niż oferowane w sprzedaży tzw. sklepów sieciowych, ale dają gwarancję jakości i bezpiecznego użytkowania. Sprawiają też, że każdy konsument kupujący produkty opatrzone marką Fairtrade, wpływa na podniesienie poziomu życia wielu ludzi, na solidarność społeczną, a także na bezpieczeństwo środowiska naturalnego.

Podsumowanie

Wydawałoby się, że opisywane wyżej kwestie, takie jak sprawiedliwość, uczciwość, godziwe sposoby działania w każdej dziedzinie życia są kwestią podstawową, niezmienną od lat i na tyle uniwersalną, że w każdym okresie cywilizacyjnego rozwoju powinny być ważne i nienaruszalne. Jednak, jak się okazuje, współczesne systemy ekonomiczno-społeczne napędzane chęcią uzyskiwania jak najwyższej efektywności ekonomicznej, w tym głównie finansowej, niekiedy zapominają o prawdach podstawowych; o wartościach, które winny być uznawane za fundament funkcjonowania cywilizacji ludzkiej. Dlatego też warto zwracać uwagę na wszelkiego rodzaju inicjatywy czy kampanie, których

[47] Dane te pochodzą z: Fairtrade, *Twój sposób na sprawiedliwą i ekologiczną modę*, Fairtrade Polska, Kraków 2018, s. 10.

celem jest przypominanie, że godność i szacunek przypisany jest każdej osobie ludzkiej; że środowisko naturalne ma swoje granice wytrzymałości i ustawiczna ingerencja sprowadzić może wielką katastrofę dla wszystkich.

Warto też przypomnieć, że już od XVIII wieku pod wpływem rozwoju nauki i techniki rozpoczęła się era dynamicznego i zauważalnego postępu cywilizacyjnego. Większość ludzi uwierzyła, że postęp obejmie całą ludzkość i będzie przynosić jej szczęście i powodzenie. Nikt nie pomyślał nawet, że wraz z postępem będą iść w parze rozmaite straty. Dlatego pod rozwagę należy wziąć słowa Aleksandra Sołżenicyna, który zwrócił uwagę na to, „że niekończący się postęp nie może mieć miejsca w środowisku ziemskim. Przyroda nie oczekuje byśmy ją ujarzmili, lecz byśmy ją chronili. (...) Okazało się również, że obyczaje, wbrew przewidywaniom, nie uległy złagodzeniu wraz z postępem. Nie wzięto pod uwagę – tylko i aż – ludzkiej duszy. Pozwoliliśmy bezgranicznie rosnąć naszym potrzebom i już sami nie wiemy dokąd nas to zaprowadzi. Wszystko to z usłużną pomocą firm handlowych, tworzących i wymyślających coraz to nowsze, niejednokrotnie sztuczne potrzeby, za którymi nieustannie gonimy, ale nie możemy ich zaspokoić. Nigdy nie uda się nam nasycić”[48]. Nie należy zatem pokładać nadziei ludzkości tylko we wzroście ekonomicznym, interesy i gry gospodarcze nie mogą stanowić o wszystkim, walka o dobra materialne nie może przesłaniać wartości życia. Jak pisze A. Sołżenicyn „...tymczasem serce podupada, że stracono coś czystego, wzniosłego i delikatnego. Przestaliśmy widzieć cel”[49].

Bibliografia

1. Beck U., *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2004.
2. Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000.
3. Bauman Z., *Płynne życie*, Wyd. Literackie, Kraków 2007.
4. Bauman Z., *20 pytań do...*, „Forbes”, 2010, nr 8.
5. Bauman Z., *Straty uboczne. Nierówności społeczne w epoce globalizacji*, Wyd. UJ, Kraków 2012.
6. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Wyd. PWN, Warszawa 2013.
7. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
8. Clean Clothers, Raport *Zróbmy porządek w świecie mody*, Warszawa 2002.
9. Clean Clothes Polska, *Grubymi nićmi szyte*. Publikacja przygotowana przez Polską Zieloną Sieć, Warszawa-Kraków 2014.

[48] A. Sołżenicyn, *Przemówienie na Międzynarodowej Akademii Filozofii*, „Dialogi Polityczne. Polityka i Filozofia”, 2009, nr 12, s. 204-206.

[49] Tamże.

10. Chodubski A., *Globalizacja – idea a rzeczywistość przemian cywilizacyjnych*, [w:] *Ekonomiczne i polityczne wyzwania we współczesnym ładzie gospodarczym*, red. M. Giedz, A.R. Kozłowski, R. Majewski, Wyd. CeDeWu, Gdańsk 2009.
11. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz A., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. TNOiK Stow. Wyższej Użyteczności, Gdańsk 1993.
12. Fair Trade Center, Raport: *Nadal ofiary mody? Monitorowanie zakazu piaskowania dżinsu*, przetłumaczony dla Związku Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć, Kraków 2012.
13. Fairtrade, *Twój sposób na sprawiedliwą i ekologiczną modę*, Fairtrade Polska, Kraków 2018.
14. Fukuyama F., *Koniec historii*, Wyd. Znak, Kraków 2009.
15. Giddens A., *Europa. Burzliwy i potężny kontynent*, Wyd. PWN, Warszawa 2014.
16. Giddens A., *Europa w epoce globalnej*, Wyd. PWN, Warszawa 2009.
17. Goldstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PETIT, Warszawa 2004.
18. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2017.
19. Habermas J., *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Wyd. PWN, Warszawa 2008.
20. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Muza, Warszawa 2004.
21. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
22. Kołakowski L., *Czy pan Bóg jest szczęśliwy i inne pytania*, Wyd. Znak, Kraków 2009.
23. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.
24. Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Dokument ramowy ONZ *Chronić, Szanować i Naprawiać*, Częstochowa 2014.
25. Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu, [w:] *Międzynarodowa Karta Sprawiedliwego Handlu*, Kraków 13.12.2018.
26. Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu, https://www.sprawiedliwyhandel.pl/pl/zasady-fair-trade-10-zasad-sprawiedliwego handlu-wfto/ (02.07.2019).
27. Raport GRA FAIR? P*rzestrzeganie praw człowieka w fabrykach dostawców olimpijskich 2012*, Międzynarodowa Federacja Pracowników Tekstyliów, Ubrań oraz Wyrobów Skórzanych 2012.
28. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.
29. Sennett R., *Korozja charakteru*, Wyd. Muza, Warszawa 2006.
30. Sennett R., *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, Wyd. Muza, Warszawa 2013.
31. Sołżenicyn A., *Przemówienie na Międzynarodowej Akademii Filozofii*, „Dialogi Polityczne. Polityka i Filozofia", 2009, nr 12.
32. Standing G., *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Wyd. PWN, Warszawa 2014.
33. Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
34. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa,* Wyd. Znak, Kraków 2007.

The secret of Fair Trade brand – the best way to fair employment and green fashion

SUMMARY

This text is devoted to problems related to the models of managing contemporary organizations, including the use of the outsourcing model. In reference to this, the facts were presented about the abuse of this method of management. It is about the excessive use of labour and other issues that cannot be overlooked, either by modern society or by legislation. One of the initiatives aimed at limiting such practices will also be indicated. This is the secret of the Fair Trade brand.

ANNA ALBRYCHIEWICZ-SŁOCIŃSKA
Politechnika Częstochowska

Wiedza organizacyjna jako element budowy wizerunku pracodawcy

Słowa kluczowe: wiedza, Employer branding, Employee Value Proposition

Key words: knowledge, Employer branding, Employee Value Proposition

Streszczenie: W okresie zmian na rynku pracy i zauważalnej rosnącej pozycji pracobiorców, pracodawcy poszukują coraz to nowych narzędzi HR (z ang. *Human Resources*), których użycie przyciągnie i zatrzyma nowego pracownika. Jednym z takich instrumentów jest Employer Branding (EB), którym to mianem określa się różnorodne działania podejmowane przez organizacje w celu kreowania pozytywnej marki pracodawcy. Działania te prowadzone mogą być zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Niezależnie od ich kierunku ważny element stanowi Employee Value Proposition (EVP), czyli opis cech i stopnia atrakcyjności oferty pracy u danego pracodawcy. Coraz częściej elementem tej oferty staje się wiedza organizacyjna stanowiąca unikatowy, charakterystyczny tylko dla konkretnego pracodawcy kumulatywny zestaw doświadczeń organizacyjnych i technicznych. Celem opracowania jest wskazanie rosnącego znaczenia wiedzy organizacyjnej dla procesów pozyskiwania i zatrzymywania pracownika realizowanych w ramach EB.

Wprowadzenie

Rosnąca popularność praktyk organizacyjnych z zakresu budowania wizerunku pracodawcy z wyboru stanowi odpowiedź na zmieniającą się sytuację na rynku pracy i przejście od rynku pracodawcy do rynku pracobiorcy. Wspomniana sytuacja w warunkach polskich spotęgowana przez pojawiającą się już

w wielu obszarach gospodarki lukę pokoleniową oraz nowe akty normatywne regulujące wybrane kwestie socjalne, w tym rosnący poziom wynagrodzenia minimalnego, doprowadziła do okoliczności, w których pracodawcy mają coraz większe problemy ze znalezieniem pracowników oraz z ich utrzymaniem. Wysokie wskaźniki fluktuacji i retencji zakłócają płynność działań operacyjnych. Nic więc dziwnego, iż pracodawcy uznają za istotne budowanie takiej ich pozycji, która nie tylko przyciągnie pożądanych pracowników, ale także zatrzyma ich na dłużej. Specyficznym wyzwaniem dla organizacji stają się zwłaszcza młodzi pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y i Z, których wartości, oczekiwania i sposób doświadczania pracy są niezrozumiałe dla wielu zarządzających współczesnymi organizacjami[1]. Jednocześnie umiejętności tej grupy kandydatów do pracy w zakresie dzielenia się własnymi opiniami w mediach społecznościowych powodują, iż są oni bardzo opiniotwórczy i w znaczący sposób wpływają na obraz organizacji jako pracodawcy. W takich warunkach zaprojektowanie i przeprowadzenie efektywnej kampanii employer brandingowej wymaga od specjalistów HR przemyślanych decyzji uwzględniających złożoność analizowanych procesów. Każdy etap budowania strategii EB winien uwzględniać liczne wskazówki zwłaszcza, gdy dochodzi do momentu budowania oferty pracodawcy. Szczególną pozycję w tej ofercie zajmują możliwości rozwoju – uczenia się, pozyskiwania nowych umiejętności i unikatowej wiedzy. Na uwagę zasługuje fakt, iż analizując na podstawie cyklicznych, wieloletnich raportów HRM Institute[2] praktyki z zakresu HR obserwuje się rosnące znaczenie szkoleń wewnętrznych, w których kluczową rolę odgrywa wiedza i doświadczenie starszych wiekiem lub stażem kolegów z pracy. To oni odpowiedzialni są za mentoring, coaching, szkolenia merytoryczne, warsztaty, a nawet etap adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnionego pracownika. Właśnie ta wewnętrzna wiedza i doświadczenie wydają się być nie tylko użyteczne z perspektywy szybkiej możliwości zaimplementowania jej w praktyce, ale również stanowią element decydujący o atrakcyjności stanowiska lub miejsca pracy. Osobną płaszczyzną podnoszącą wartość takiej wiedzy jest również forma jej przekazywania – zindywidualizowana, niemasowa, oparta na budowaniu bezpośrednich relacji nauczyciel – uczeń. Wydaje się, iż właśnie takiego typu metody doskonalenia zawodowego wychodzą naprzeciw oczekiwaniom

[1] A. Bencsik, G. Horváth-Csikós, T. Juhász, *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness", 2016, vol. 8, issue 3, s. 90-106.

[2] HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2016*, 2017, http://www.hrminstitute.pl/raport-employer-branding/ (10.11.2019).

i potrzebom młodych pracowników. W ten sposób wraz z wiedzą merytoryczną przekazywana jest również wiedza dotycząca roli pracownika i jego pracy w organizacji – nadawany jest jej kontekst i sens. Celem opracowania jest wskazanie rosnącego znaczenia wiedzy organizacyjnej dla procesów pozyskiwania i zatrzymywania pracownika realizowanych w ramach EB.

Employer branding wobec młodych na rynku pracy

Employer Branding to narzędzie zarządzania z pogranicza marketingu i zarządzania personelem. Nic więc dziwnego, iż projektując strategię EB, za kluczowe uznaje się zdefiniowanie grupy lub grup docelowych, do których kierowany będzie przekaz i dostosowanie go do specyfiki odbiorcy. Grupy docelowe, w tym przypadku, mogą być określone ze względu na kryteria dotyczące wieku, doświadczenia, czy też kwalifikacji. Odnosząc się do problemów pozyskiwania młodych pracowników z rynku pracy, istotne jest zrozumienie kontekstu kulturowego i sposobu myślenia młodych ludzi. Obecnie na rynku pracy funkcjonują równolegle cztery pokolenia, które Cam Marston[3] określa jako: baby boomers, generacja X, generacja Y oraz Z. Każdą z tych grup pracowników cechuje odmienne pojmowanie samej pracy, środowiska pracy, a co za tym idzie, przedstawiciele tych grup przyjmować mogą odmienne postawy wobec pracy, hierarchię potrzeb, a ich zachowania w miejscu pracy, choć podobne, mogą mieć zgoła odmienne przyczyny.

Baby boomers to pokolenie osób urodzonych w czasach wyżu demograficznego, trwającego od końca II wojny światowej do połowy lat 60. XX wieku[4]. Cechuje je wytrwałość, skłonność do ciężkiej pracy i gotowość do poświęcenia życia prywatnego na rzecz sfery zawodowej. Zwłaszcza w Polsce wykazuje ono obawę utraty pracy, a głównym motywatorem dla niego pozostaje wynagrodzenie finansowe[5]. Pokolenie X, którego przedstawiciele to osoby urodzone w latach 1965–1979, również cechuje gotowość do ciężkiej pracy, poczucie autorytetu względem przełożonego i walka o utrzymanie pracy. Nieco inne cechy posiadają z kolei pracownicy pokoleń Y i Z. W odniesieniu do generacji Y (1980-1995), charakterystyczne jest to, że nie różni się ona znacząco między

[3] Cyt. za: M. Kozłowski, *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 21.

[4] Ch. Phillipson, *Understanding the Baby Boom Generation: Comparative Perspectives*, „International Journal of Ageing and Later Life", 2007, vol. 2, no. 2, s. 7-11, https://doi.org/10.3384/ijal.1652-8670.07227 (02.10.2019).

[5] R. Kołodziejczyk, *4 pokolenia pracowników we współczesnej organizacji*, 02.02.2011, http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji/ (02.10.2019).

sobą w obrębie większości krajów. Jest to rezultat wkroczenia do naszego życia w wielu jego płaszczyznach nowych technik komunikacyjnych i Internetu[6]. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do generacji Z (urodzeni po 1995) – z tą różnicą, że pokolenie Z wzrastało od początku w środowisku zdominowanym przez nowoczesne technologie, posiada zatem bardzo duże zdolności digitalowe, cechuje je również duże poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie.

Już ten pobieżny opis pokoleń daje obraz zmian zachodzących obecnie w miejscu pracy oraz konieczności wprowadzania i wykorzystania nowych narzędzi HR. Tradycyjne formy budowania wizerunku pracodawcy zdają się coraz mniej efektywne, rośnie potrzeba poszukiwania „efektu wow" (czyli koncentracja na kreatywności działań EB), za pośrednictwem narzędzi takich, jak: strony typu fanpage na Facebooku, filmy korporacyjne z pracownikami, tzw. programy ambasadorskie, szeroka oferta szkoleniowa wykorzystująca technologię VR czy aplikacje mobilne oraz programy adaptacyjne (onboarding). M. Kozłowski[7] definiuje employer branding jako: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe". Koncepcja EB opiera się na założeniu, że firma jako pracodawca traktowana jest jak produkt i znacząco różni się od marketingu rekrutacyjnego. Działania EB, ze względu na ich duży zakres i kompleksowość, wiążą się oczywiście z wysokimi kosztami dodatkowymi. Firmy gotowe są jednak je ponosić, gdyż koszty nietrafionych i nieprzemyślanych rekrutacji są znacznie wyższe. EB można podzielić na wewnętrzny, który skierowany jest do pracowników firmy – jest to ważne działanie z perspektywy utrzymania pozyskanego pracownika, a także EB zewnętrzny – adresowany do osób potencjalnie zainteresowanych pracą w danej organizacji. Skuteczność obu kampanii warunkowana jest ich spójnością – to znaczy przekaz dla pracowników nie może być odmienny niż ten kierowany do kandydatów, a także wiarygodnością – co zostało „obiecane" w przekazie na zewnątrz, musi być faktycznie realizowane w organizacji w odniesieniu do już zatrudnionych.

Nadrzędnym celem wewnętrznego EB jest wzrost efektywności pracowników poprzez inicjatywy zmierzające do poprawy warunków pracy oraz ukazania korzyści płynących z zatrudnienia w danej firmie[8]. Istnieje szereg narzę-

---

[6] E. Robak, *Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work-Life Balance. The Case of Poland*, „Oeconomia Copernicana", 2017, vol. 8, no. 4, s. 569-584.

[7] M. Kozłowski, *Employer...*, s. 14.

[8] Tamże.

dzi pozwalających realizować wewnętrzny EB, należą do nich: komunikacja wewnętrzna, ścieżki kariery, kształcenie, system okresowych ocen pracowniczych, badania satysfakcji, motywatory płacowe i pozapłacowe, działania integrujące pracowników, promowany i realizowany system wartości, czy też działania z zakresu CSR (z ang. *Corporate Social Responsibility*) wobec pracowników[9]. Na tym etapie odnaleźć można liczne podobieństwa z wewnętrznym marketingiem personalnym[10], uwzględniającym podobne inicjatywy.

Zewnętrzny EB kierowany jest natomiast do osób spoza organizacji, do potencjalnych pracowników firmy. W tej płaszczyźnie organizacje mogą realizować dwie ścieżki działań: wizerunkową i rekrutacyjną. Akcje wizerunkowe służą zwiększeniu świadomości odbiorców na temat przedsiębiorstwa oraz wiedzy dotyczącej korzyści płynących z zatrudnienia w nim. W ramach tych działań promuje się benefity przysługujące jej pracownikom, główne wartości, ale również działania w obszarze CSR oraz wszelkie inicjatywy, w których pracownicy firmy lub ona sama biorą udział. Działania wizerunkowe prowadzone są zazwyczaj na dużą skalę, a ich zadaniem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców. Natomiast działania EB rekrutacyjne powiązane są ściśle z aktualnie prowadzonymi procesami rekrutacyjnymi. Ich celem jest dotarcie z komunikatem do kandydatów wpisujących się w profil organizacji i stanowiska oraz skłonienie ich do aplikowania. Działania rekrutacyjne prowadzone są zazwyczaj na mniejszą skalę i służą dotarciu do wybranej grupy odbiorców, tu szczególnego znaczenia nabiera właściwy dobór kanałów komunikacyjnych i formułowanie przekazu przyciągającego interesującą nas grupę odbiorców. Oczywiście działania wizerunkowe i rekrutacyjne przeplatają się między sobą, dlatego tym większy nacisk położyć należy na budowanie strategii spójnej w obu płaszczyznach. W odniesieniu do grupy młodych pracowników lub młodych kandydatów do pracy ważne jest użycie najnowszych zdobyczy technologicznych dla celów budowania marki pracodawcy. W odniesieniu do grupy pracowników dojrzałych wydaje się, iż większą rolę odgrywa tzw. marketing szeptany. To, jak pracownicy oceniają swojego pracodawcę oraz jaka atmosfera panuje w środku organizacji, często warunkuje opinię krążącą wśród osób niezwiązanych z tą firmą.

---

[9] A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

[10] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków 1998, s. 139.

Bardzo ważnym etapem konstruowania strategii EB jest zdefiniowanie Employee Value Proposition[11]. Jest to popularny wśród praktyków HR termin używany do opisu cech i stopnia atrakcyjności oferty pracy u danego pracodawcy. Jest to rodzaj umowy pomiędzy organizacją a pracownikiem (lub kandydatem) dotyczącej emocjonalnych i materialnych korzyści oferowanych przez organizację w zamian za jego wkład i wyniki. Zawartość tej „umowy" jest tym, co charakteryzuje pracodawcę i odróżnia go od konkurencji. EVP jest najważniejszym fundamentem tzw. spójności wizerunkowej i zawiera elementy takie, jak: warunki płacowe, świadczenia socjalne oraz inne benefity, treść pracy, ścieżki kariery i rozwoju, a także elementy budujące poczucie tożsamości organizacyjnej.

Szczególnym wyzwaniem dla osób odpowiedzialnych za zdefiniowanie EVP są przedstawiciele generacji Y i Z. Ich specyficzne rozumienie pracy i środowiska pracy zmusza pracodawców do stworzenia unikatowej, nie tylko pod względem treści, ale także wizerunku oferty pracy.

Dostępne w literaturze przedmiotu opracowania wskazują, że pokolenie Y wykazuje różnice względem wcześniejszych generacji pod względem postrzegania samego siebie i świata[12]. Wykazują oni większą elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań, co stanowi rezultat konieczności przystosowania do szybko zmieniającego się otoczenia. Są dobrze wykształceni, znają języki obce oraz nowe technologie, w efekcie dobrze poruszają się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. W pracy charakteryzuje ich łatwość funkcjonowania w środowisku multikulturowym, nawiązywania współpracy, działań zespołowych, duże ukierunkowanie projektowe oraz umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie. Przedstawiciele tego pokolenia są silnie

---

[11] M. Gojtowska, *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 71-74.

[12] J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor", 2008, nr 3 (25), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549 (10.02.2019); M. Striker, *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011; A. Kroenke, *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", 2015, z. 61, nr 122, s. 91-103; K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2015, nr 1, s. 25-39; E. Robak, A. Słocińska, *Work – Life Balance and the Management of Social Work Environment*, „Polish Journal of Management Studies", 2015, vol. 11, no. 2, s. 159-167.

zorientowani na rozwój, a w pracy szukają oni przede wszystkim możliwości zdobywania nowych doświadczeń, realizacji swoich pasji i zainteresowań oraz korzystania z nowych technologii. Stawia to pracodawców wobec konieczności stworzenia oferty pracy nie tylko ciekawej i pełnej wyzwań, ale także niestandardowego rozwiązywania problemów i partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły[13]. Charakterystyczna dla tego pokolenia jest również wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych decyzji i potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy[14]. Przedstawiciele tej generacji poszukują pracy niemal wyłącznie za pomocą Internetu, a w wyborze pracodawcy kierują się opinią na temat firmy, jaką tam pozyskają, głównie za sprawą rekomendacji wystawianych przez kandydatów do pracy uczestniczących w procedurach rekrutacyjnych lub aktualnych pracowników.

Jeszcze ciekawiej w aspekcie kadrowym prezentują się przedstawiciele pokolenia Z. Opis tego pokolenia, ze względu na fakt, iż dopiero wchodzi ono na rynek pracy, nie jest jeszcze pełny. Do grupy tej zalicza się, w świetle różnych autorów, osoby urodzone między 1990 a 2000 rokiem, a nawet później. W Polsce najczęściej w publikacjach przyjmowany jest rok 1995 jako początkowa data, którą uważa się za moment pojawienia się tej generacji[15]. Cechy przedstawicieli tego pokolenia oraz fakt, iż przyszło im wchodzić na rynek pracy w specyficznej, bardzo korzystnej dla nich sytuacji sprawiły, że pracodawcy postrzegają tę grupę kandydatów jako szczególnie trudną do pozyskania. Urodzeni w epoce wszechobecnego Internetu, wręcz sprzężeni fizycznie ze smartfonem – artefaktem symbolizującym potęgę technologii komunikacyjnych, wykazują specyficzne podejście do wiedzy, informacji oraz rozumienie procesów edukacyjnych. Ich rozwój warunkowany był stałym dostarczaniem coraz silniejszych bodźców, nic więc dziwnego, iż z jednej strony cechuje ich zdolność szybkiego przechodzenia z jednego zadania do drugiego, ale jednocześnie trudności ze skupieniem się na wykonywaniu przez dłuższy czas jednej czynności. Są głodni wiedzy, choć jednocześnie

---

[13] P. Rusak, *X, Y, Z – pokoleniowa bitwa biurowa*, „Rynek Pracy. Przewodnik pracodawcy", 2014, nr 1, s. 11-12.

[14] A. Pietroń-Pyszczek, *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek i praca w zamieniającej się organizacji*, red. nauk. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009 (Prace Nauk. UE we Wrocławiu; nr 43), s. 50-57.

[15] A. Dolot, *The characteristics of Generation Z*, „E-mentor", 2018, nr 2 (74), s. 44-50, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/74/id/1351 (01.04.2020).

podważają zasadność pojawiających się możliwości rozwoju, wybierając jedynie te obszary kształcenia, które w ich przekonaniu są użyteczne, czyli możliwe do wykorzystania tu i teraz[16].

W jeszcze większym stopniu, niż przedstawiciele pokolenia Y[17] potrzebują stałego dostępu do informacji zwrotnej i partnerskich relacji, które jednak zwłaszcza w odniesieniu do przełożonych powinny przypominać relacje rodzić-dziecko. Zety są trudni w codziennych relacjach, ponieważ nawykli do bezpośredniego i bezkrytycznego wyrażania opinii – w świecie wirtualnym bowiem bardzo szybko komentują bieżące wydarzenia i równie szybko dokonują ocen[18]. Oczekują również jasnych wytycznych dotyczących promocji i ścieżek kariery, możliwości podnoszenia kompetencji i długofalowego rozwoju[19]. To, co w sposób szczególny odróżnia Zety od poprzednich pokoleń, to asertywność we wszystkich obszarach życia. To, co łączy pokolenie Y i Z to zdecydowany nacisk na poszanowanie prywatnej sfery życia i zabezpieczanie możliwości realizacji siebie w tym obszarze. Dążenie do zrównoważonego życia sprawia, że elementy work-life balance w EVP stanową ważny czynnik kształtujący wizerunek pracodawcy w oczach młodego pokolenia.

Projektowana kampania EB wobec tej grupy kandydatów i pracowników nastręcza służbom kadrowym i specjalistom HR nie lada trudności. Bowiem wbrew obiegowym opiniom kandydaci, analizując przekaz EB, nie skupiają się jedynie na materialnych aspektach pracy, jak to miało miejsce w odniesieniu

---

16 C. O'Boyle, J. Atack, K. Monahan, *Generation Z enters the workforce. Generational and technological challenges in entry-level jobs*, Deloitte Insights, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf (10.10.2019).

17 M. Lyons, K. Lavelle, D. Smith, *Gen Z Rising, Accenture Strategy*, 2017, https://www.accenture.com/t20170901T080938Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-50/Accenture-Strategy-Workforce-Gen-Z-Rising-POV.pdf (10.10.2019).

18 B. Tulgan, *Meet Generation Z: The second generation within the giant „Millennial" cohort*, Rainmaker Thinking Inc., 2013, http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf (10.10.2019); I. Sidorcuka, A. Chesnovicka, *Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff*, International Conference of Central-Bohemia-University (CBUIC) – Innovations in Science and Education, Prague, Czech Republic, 2017, s. 807-814.

19 A.P. Singh, J. Dangmei, *Understanding the generation Z: the future workforce*, „South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies", 2016, vol. 3, issue 3, s. 1-5, https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE (01.04.2020); K. Lazanyi, Y. Bilan, *Generation Z on the labour market – do they trust others within their workplace?*, „Polish Journal of Management Studies", 2017, vol. 16, no. 1, s. 78-93.

na przykład do reprezentantów pokolenia X. Wysokie oczekiwania młodych ludzi dotyczą niematerialnych obszarów pracy, społecznego środowiska pracy, standardów etycznych i ekologicznych organizacji, działań organizacji w obszarze CSR, możliwości realizacji własnych pasji i zainteresowań, ale także formy, jaką przekaz EB przyjmuje. Całość musi spełniać warunki atrakcyjności, innowacyjności i prawdziwości. Szczególną rolę w kreowaniu tego przekazu odgrywają już zatrudnieni pracownicy, którzy za pośrednictwem nowoczesnych technologii dzielą się swoimi doświadczeniami np. na temat procesu rekrutacyjnego, codziennych rutynowych czynności, relacji w miejscu pracy czy projektów realizowanych przez organizację oraz wiedzy, jaką dzięki temu zdobyli. Właśnie ta wiedza, stanowiąca skarb organizacji i jej unikatowy sekretny składnik, trudny do skopiowania przez konkurencję stanowić może element EVP równie atrakcyjny, jak elementy materialne.

Wiedza ukryta – niedoceniany skarb współczesnych organizacji

Wiedza to termin, który w ostatnich trzech dekadach w sposób szczególny zyskuje na popularności, choć jego rozumienie na przestrzeni lat ulegało i nadal ulega ciągłym transformacjom. Ostatnie dwudziestolecie XX wieku nacechowane zostało gwałtownym rozwojem nowoczesnych technologii i systemów IT, które na początku XXI wieku stały się elementem dnia codziennego. Jeszcze w latach 90. czy na początku XXI wieku w Polsce dyskusje nad wiedzą organizacyjną sprowadzane były głównie do możliwości pozyskania nowej wiedzy o charakterze technicznym lub technologicznym spoza organizacji. Wiedza ta postrzegana była jako walor unikatowy, w znaczący sposób przyczyniający się do przewagi konkurencyjnej, który należy chronić i zabezpieczać przed „wyciekiem" poza obręb organizacji. Rozwój Internetu i nieomal nieograniczony dostęp do olbrzymiej ilości danych, informacji oraz częściowo wiedzy sprawił, iż wiedza o charakterze *stricte* technicznym znacznie się zdewaluowała. Przestała być utożsamiana z zasobami, o które należy rywalizować ze względu na ich ograniczoność. Współczesne pojmowanie wiedzy wynika z szerokiej dostępności i nieomal jej nadmiaru. Wiedza bowiem to nie tylko to, co zapisane, opisane, zdefiniowane. Obecnie wiedza rozumiana jest jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej oraz umiejętności społecznych[20]. Jest ona zatem kompilacją elementów nabytych w procesie uczenia się

[20] B. Szczepańska, *Znaczenie wiedzy i informacji w zintegrowanym systemie zarządzania*, [w:] *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004, s. 37.

i socjalizacji w rodzinie, najbliższym otoczeniu, miejscu pracy, ale również elementów pozyskanych poprzez uczestnictwo jednostki w różnych sieciach informacji dających wiedzę ogólną. W niektórych publikacjach przyjmuje się nawet, iż wiedza to zgromadzone (zakumulowane) i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje[21], lub stan posiadanych informacji[22]. Podejście takie zaciera różnice między kategoriami pojęciowymi wiedza i informacja – co jest o tyle usprawiedliwione, iż współcześnie, za sprawą Internetu, trudno jest niekiedy jednoznacznie przypisać możliwe do pozyskania treści w sposób jednoznaczny do którejś z wymienionych kategorii. Elementem odróżniającym wiedzę od informacji jest fakt, że przemiana informacji w wiedzę przebiega zawsze w umyśle człowieka poprzez proces osądu, czyli identyfikację, analizę i interpretację[23]. Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt[24] różnicują pojęcia takie, jak dane, informacje i wiedza podkreślając, iż pojedyncze znaki zestawione zgodnie z regułami określonej składni tworzą dane; dane zinterpretowane w konkretnym kontekście dostarczają informacji; zaś informacje, którym zostanie nadana struktura, i które mogą być wykorzystane w pewnym obszarze działalności człowieka, zyskują miano wiedzy. Kolejnym czynnikiem odróżniającym wiedzę od informacji, jest to, że wiedza ma zatem charakter dynamiczny i otwarty, podczas gdy informacje zamknięty i statyczny[25]. Wiedza uosabia zdolność człowieka do przetwarzania informacji, ich interpretowania poprzez nadawanie znaczenia i umiejscawiania ich w kontekście[26]. Procesy tworzenia wiedzy są zatem związane z człowiekiem, gdyż to on nadaje jej siłę sprawczą i on decyduje o możliwościach jej wykorzystania. Umysł człowieka pozwala również na adaptowanie wiedzy z różnych dziedzin w zupełnie nowych odrębnych obszarach. Takie postrzeganie wiedzy zmienia również perspektywę analizy terminu organizacji uczącej się. Koncepcja ta zatacza coraz większe kręgi w rozważaniach teoretyków i praktyków zarządzania. Wciąż jednak z trudem przyjmują oni fakt, że „organizacje uczą się tylko poprzez

---

21 M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 16.

22 D.T. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych UW, Warszawa 2000, s. 45.

23 M. Jabłoński, *Kompetencje...*, s. 16.

24 G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

25 M. Jabłoński, *Kompetencje...*, s. 16.

26 D.T. Dziuba, *Gospodarki...*, s. 45.

uczenie się jednostek"[27]. P.M. Senge[28] zaznacza jednak, że zdobywanie wiedzy przez pracowników i proces ich uczenia się nie gwarantuje wprawdzie, że cała organizacja się uczy, jednak bez nauki jednostek uczenie się organizacji w ogóle nie następuje.

Literatura wskazuje, iż uczenie się w organizacji to proces świadomy, który przybiera cztery formy: przez własne doświadczenie, przez cudze doświadczenie, uczenie się poprzez włączanie wiedzy nowej (eksperci, specjaliści) oraz generowanie wiedzy w procesie SECI[29], czyli pozyskanie elementów wiedzy poprzez socjalizację (*socialization*), eksternalizację (*externalization*), kombinacje (*combination*) i internalizację (*internalization*). Każda z form uczenia się wymaga zaangażowania pracownika (zarówno dostarczyciela wiedzy, jak i jej biorcy). Zaangażowanie to jest ważne i konieczne, nawet jeżeli nowo powstała lub zaadaptowana wiedza nie zostanie wykorzystana w działaniu, lub konsekwencje tych działań pojawią się w znacznej perspektywie czasowej. Tak więc, aby mówić o organizacji uczącej się, nie tylko sama organizacja jako system, ale również jej członkowie muszą wyjść poza postawę pasywną i stać się aktywnymi agentami wiedzy i twórczości.

Ludzie nie zdobywają wiedzy w sposób pasywny; oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy[30]. Procesy te warunkowane są nie tylko ich osobowością, umiejętnościami społecznymi oraz kompetencjami emocjonalnymi, czy przygotowaniem merytorycznym, ale również sieciami kontaktów i działań oraz jakością społecznego środowiska pracy rozumianego jako zespół relacji w miejscu pracy.

W literaturze można również odnaleźć wypowiedzi, w których świetle twórczość staje się dużo bardziej istotna niż sama wiedza. N. Wiszniakowa-Zelinskiy[31] uzasadnia taką tezę twierdząc, że po pierwsze, wiedza wypływa z twórczości, jest jej emanacją, po drugie wiedza staje się coraz bardziej

---

[27] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 163.

[28] Tamże.

[29] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge – Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, s. 57-60.

[30] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 33.

[31] N. Wiszniakowa-Zelinskiy, *Procesy innowacyjne w twórczości zawodowej i diagnoza kreatywnego potencjału w zarządzaniu XXI wieku*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. Ł. Skiba, A. Czarnecka, Wydz. Zarządz. Polit. Częst., Częstochowa 2014, s. 80.

powszechna i coraz łatwiejsza w pozyskaniu oraz po trzecie, ze względu na szybkie przeobrażenia cywilizacyjne, wiedza coraz szybciej się dezaktualizuje. Podczas, gdy twórczość będąca kołem napędowym cywilizacji nie tanieje i wciąż jest cenna i pożądana. Niestety, kreatywność jako forma postawy twórczej obciążona jest pewnymi kosztami związanymi z dużym nakładem intelektualnym, materialnym oraz faktem, że jest ona silnie powiązana z eksperymentowaniem i popełnianiem błędów.

Kreatywność w ujęciu osobowym określa się na podstawie cech między innymi takich, jak[32]: twórcze myślenie, ciekawość, oryginalność, wyobraźnia, intuicja, emocjonalność, empatia, poczucie humoru oraz twórczego podejścia do zawodu. Kreatywność jako postawa twórcza oznacza zaangażowanie pracowników w realizację procesu tworzenia nowych oryginalnych rozwiązań organizacyjnych odmiennych od dotychczasowych[33]. Biorąc pod uwagę, iż twórczość jest w zasadzie czymś naturalnym dla człowieka i wszyscy jesteśmy w jakimś stopniu kreatywni, rodzi się pytanie, dlaczego stymulowanie tego typu zachowań wciąż stanowi wyzwanie dla organizacji. Dzieje się tak, ponieważ osoby twórcze wykazują znacznie wyższą tolerancję ryzyka, skłonność do eksperymentowania, popełniania błędów i do ich konstruktywnej analizy. Ponadto osoby kreatywne cechuje pewna nieszablonowość zachowań i postaw, które zaburzać mogą rutynę organizacyjną. Zatem organizacja nakierowana na kreatywność pracowników musi być przygotowana na stworzenie właściwych warunków twórczości, często trudnych i kosztownych w realizacji, począwszy od zmian w fizycznym środowisku pracy, reorganizacji zadań aż po przeformułowanie ról organizacyjnych, w tym w szczególności roli przełożonego[34].

Wiedza organizacyjna jako element EB

Z perspektywy działań employer brandingowych trudno jest kandydatowi na stanowisko przedstawić potencjalne korzyści płynące z nabycia wiedzy organizacyjnej. Dotyczy to w szczególności pracowników młodych, którzy, jak to przedstawiono wcześniej, wykazują tendencję do szybkiej oceny przydatności wiedzy dla ich celów rozwojowych, a przy tym jednocześnie często nie potrafią

---

[32] Tamże, s. 85.

[33] M. Barańska-Fisher, *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością organizacji – implikacje dla współczesnego marketingu*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Stankiewicz, UZ, Zielona Góra 2010, s. 86.

[34] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 171-172; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie*..., s. 149-150.

docenić wartości wiedzy, jaką dzięki pracy na rzecz organizacji mogą pozyskać. W ich przypadku wydaje się, iż nie tyle sama wiedza, ile jej forma przekazywania może stanowić czynnik podnoszący atrakcyjność oferty EVP. Chodzi tu o dzielenie się wiedzą lub jej wymianę, czyli przepływ wiedzy wewnątrz organizacji. Wymiana wiedzy między pracownikami może być analizowana w dwóch płaszczyznach. Pierwsza z nich dotyczy zdobywania i odtwarzania wiedzy posiadanej przez pracowników starszych stażem oraz kodowanie jej w sposób umożliwiający ponowne jej wykorzystanie przez innych członków organizacji. Drugi wymiar, to koncentracja na samych procesach wymiany wiedzy, której celem jest wzajemne stymulowanie twórczości, otwieranie nowych możliwości wykorzystania wiedzy, czyli tworzenia wiedzy nowej. Oba te wymiary wymiany wiedzy są ważne i w pewnym sensie warunkują się wzajemnie. Istotnym problemem obserwowanym w procesach dzielenia się wiedzą jest przetwarzanie wiedzy ukrytej (nienazwanej, często nieuświadamianej) w wiedzę jawną (często o charakterze formalnym), dostępną dla innych pracowników[35]. Sam proces transformacji wiedzy nienazwanej (będącej „własnością" każdego z pracowników) w wiedzę nazwaną nastręcza problemów i wymaga zarówno od dawcy, jak i biorcy wiedzy specyficznych umiejętności społecznych. Jest to jednak proces niezbędny, aby wiedza ukryta mogła być przekazana dalej. Właśnie w trakcie przekształcania wiedzy ukrytej w dostępną i ponownie w ukrytą tworzona jest wiedza organizacyjna. W takim podejściu (utożsamianym z podejściem japońskim) traktujemy organizację jak żywy organizm, natomiast samą wiedzę „trzeba czuć", trzeba jej doświadczać, nie można jej zdobyć jedynie poprzez pasywne kształcenie i trening[36].

Dla kandydatów oraz pracowników w przekazie EB ważne będzie zatem, że organizacja docenia znaczenie wiedzy, tej posiadanej przez pracowników, jak i kandydatów (wszak i oni dysponują wiedzą ukrytą, która może być użyteczna dla organizacji) oraz kładzie nacisk na jej wymianę, która możliwa jest przy stworzeniu określonych warunków społecznego środowiska pracy opartego na otwartości i zaufaniu. Podczas samego procesu wymiany wiedzy nawiązują się specyficzne relacje interpersonalne, które mają charakter relacji mistrz-uczeń. W takich procesach wymiany wiedzy, prócz wiedzy o charakterze merytorycznym przekazuje się również wiedzę o samej organizacji, jej

[35] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 22; M. Fic, *Zarządzanie wiedzą – mnogość teorii i niedostatek praktyki*, [w:] *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wyd. UZ, Zielona Góra 2008, s. 23.

[36] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, s. 26.

kulturze, misji, historii oraz wiedzę o stanowisku, które zajmuje pracownik i jego roli w całym systemie organizacyjnym. Wiedza pozamerytoryczna ułatwia kandydatowi adaptację społeczno-zawodową i zwiększa jego poczucie identyfikacji z organizacją, a nawiązane relacje interpersonalne dają poczucie bezpieczeństwa i zapewniają feedback, którego młodzi pracownicy potrzebują. Przez procesy stymulowania wymiany wiedzy organizacja docenia również doświadczenie już zatrudnionych pracowników, daje sygnał, że są nośnikami wiedzy unikatowej i jednocześnie pożądanej.

Z perspektywy skuteczności działań EB, istotne jest również, za pośrednictwem jakich narzędzi owa wymiana ukrytej wiedzy organizacyjnej się odbywa. Dla młodych pracowników duże znaczenie ma wykorzystanie w tych procesach nowoczesnych technologii oraz personalizacja wymiany wiedzy.

Narzędziem, które znacząco zwiększa odczucia zindywidualizowanego podejścia do nowo zatrudnionego pracownika jest mentoring. Podkreślenia jednak wymaga, iż nie jest to narzędzie łatwe w przygotowaniu. Mentoring nie może sprowadzać się do mianowania wybranego pracownika/eksperta na mentora. Nie każdy bowiem, nawet wysoko wyspecjalizowany pracownik będzie dobrym nauczycielem. Umiejętność przekazywania wiedzy wymaga niekiedy kompleksowych i żmudnych przygotowań nadających pracownikowi kompetencje pedagogiczne, społeczne czy językowe pozwalające na przekazanie własnej wiedzy, doświadczeń i możliwości ich wykorzystania[37]. Jest niezastąpionym narzędziem wszędzie tam, gdzie wiedza, doświadczenie i wynikająca z nich osobista intuicja mogą wesprzeć pracownika młodszego albo tego o mniejszym doświadczeniu[38]. Zaletą mentoringu jest to, że mentor niczego nie nakazuje i nie zaleca, daje natomiast propozycje wspólnej analizy problemu. Taka relacja pozwala również na wytworzenie wiedzy nowej w umyśle mentorowanego, która może być chętniej wykorzystywana w przyszłości. Mentorem może być również pracownik nowo zatrudniony, który wnosi do organizacji wiedzę nową z zewnątrz, w takim przypadku właściwie przeprowadzony mentoring daje już zatrudnionym pracownikom okazję do kreatywnego wykorzystania wiedzy nowej dla celów rozwiązywania istniejących problemów i wyzwań. Ciekawą formą jest również intermentoring, w którym różne grupy wiekowe/stażowe uczą się od siebie nawzajem – jest to dwukierunkowy przekaz wiedzy. Korzyści, jakie daje mentoring organizacji to przede wszyst-

[37] P. Jaworski, *Kiedy partnerska relacja może zawieść*, „Personel i Zarządzanie", 2018, nr 5, s. 16-21.

[38] A. Gotowczyc, *Co ważne dla mentora, a co dla mentee*, tamże, s. 22-25.

kim usprawnienie procesu zarządzania wiedzą, zapewnienie dopływu nowych kompetencji, zwiększenie wymiany wiedzy oraz jej zatrzymanie w organizacji, a także poszerzenie katalogu dostępnych metod rozwoju zawodowego. Mentoring pozwala również samemu mentorowi na identyfikację posiadanych już kompetencji i tych obszarów, które wymagają rozwoju, zdobycie nowych umiejętności, poznanie swoich słabych i mocnych stron na danym stanowisku oraz zwiększa poczucie własnej wartości u mentora[39].

Prócz mentoringu bardzo ciekawe są również przykłady przedsięwzięć organizacji, które angażują zaawansowane narzędzia informatyczne dające możliwość ciągłego dostępu do wiedzy będącej udziałem innych pracowników. Chodzi tu o różnego rodzaju warsztaty online, webinaria, które nie muszą dotyczyć jedynie spraw natury merytorycznej. Technologie te pozwalają na indywidualne modyfikacje przekazu w zależności od działu lub stanowiska, na jakim ma pracować nowy pracownik. Autorami treści takich szkoleń są sami pracownicy.

Mobile e-learning (*m-learning*) to z kolei szkolenia elektroniczne dostępne na urządzeniach mobilnych[40]. Aspekty treści merytorycznych są tu tak samo ważne, jak forma ich przekazywania, która musi spełniać warunek dostępności i prostoty obsługi na smartfonie. Ponadto moduły pozyskiwania wiedzy powinny być tak skonstruowane, by ich realizacja zajmowała pracownikowi nie więcej, niż 3-5 minut (tzw. *microlearning*). Metoda ta może stanowić nie tylko część programu onboardingowego, ale dodatkowo może być powiązana z elementami grywalizacji i stać się częścią procesu doskonalenia, rekrutacji, czy selekcji na stanowisko.

Z kolei wirtualna rzeczywistość (*Virtual Reality* – w skrócie VR), czyli wykreowany komputerowo świat i otaczające użytkownika środowisko dostępne są przy użyciu specjalnych gogli, dzięki którym do uczestnika nie docierają żadne zewnętrzne bodźce. Dzięki temu urządzeniu znajduje się on całkowicie w stanie zanurzenia (tzw. immersji), to znaczy w wykreowanej, wirtualnej rzeczywistości. Technologia VR daje wiele możliwości zastosowania w procesach HR, począwszy od szkoleń bhp aż po selekcję lub procesy assessment i development center AC/DC. Dzięki VR ocena zachowań uczestnika jest zobiektywizowana i porównywalna z innymi sesjami, ponieważ każda badana osoba jest postawiona wobec identycznej sytuacji[41].

---

[39] A. Twaróg-Kanus, S. Pietrzyk, *Więcej niż wykładowca*, tamże, s. 30-33.

[40] P. Leavoy, *3 Reasons Mobile eLearning is a Part of 21st Century Learning*, https://www.docebo.com/blog/mobile-elearning-essential-3-reasons/ (25.09.2019).

[41] H. Guryn, *Wiedza w goglach i nie tylko*, „Personel i Zarządzanie", 2017, nr 12, s. 68-72.

Wymienione narzędzia nowoczesnych technologii wykazują skuteczność jedynie wtedy, gdy wykorzystują wiedzę już istniejącą w organizacji, a zatem ich przygotowanie jest warunkowane zaangażowaniem już zatrudnionych pracowników. Muszą oni mieć kompetencje umożliwiające transformację wiedzy ukrytej na wiedzę jawną w formie przekazu możliwego do odczytania przez odbiorcę zgodnie z intencjami nadawcy.

Ciekawe praktyki dotyczące wymiany wiedzy między pracownikami obejmują również tzw. „talki", czyli cykliczne, relatywnie krótkie – półgodzinne spotkania ogólnofirmowe, gdzie w trakcie dwóch, trzech 10-minutowych prezentacji można dowiedzieć się o najnowszych rozwiązaniach stosowanych w branży, czy też własnych zainteresowaniach pracowników[42].

Te nowoczesne metody niewątpliwie skierowane są przede wszystkim do najmłodszych generacji pracowników, jednak zdecydowanie zyskują przy zaangażowaniu wiedzy i doświadczenia starszych kolegów. Stanowią jednocześnie element działań tworzących pozytywny wizerunek firmy.

Podsumowanie

Problematyka Employer Brandingu jest zagadnieniem szerokim i złożonym, ponieważ łączy w sobie zarówno aspekty marketingu, jak i zarządzania personelem. Opracowanie analizuje bardzo wąski wycinek tej problematyki, skupiając się jedynie na znaczeniu wiedzy organizacyjnej w procesie budowania EVP. Niewątpliwie w odniesieniu do większości organizacji element możliwości pozyskania wiedzy organizacyjnej i świadomość, iż organizacja ją docenia, nie będzie jedynym czynnikiem branym pod uwagę w ocenie oferty pracodawcy przez pracowników i kandydatów do pracy. Jednak jego obecność daje możliwość oceny całej organizacji przez pryzmat jej podmiotowego traktowania pracownika oraz kandydata do pracy i stanowi ciekawy wyraz ciągłej interakcji zachodzącej pomiędzy kształtowaniem jednostki przez pracę i kształtowaniem pracy przez jednostkę. Przekaz ten wydaje się ważny szczególnie dla pracowników najmłodszych generacji obecnych na rynku pracy. Ich oczekiwania względem pracodawcy i środowiska pracy znacząco odbiegają od potrzeb i oczekiwań pracowników starszych. W konsekwencji organizacje, dostosowując się do obserwowanych zmian, wprowadzają znaczące zmiany w filozofii zarządzania, podnosząc znaczenie samego pracownika i jego atrybutów takich, jak zdolność do tworzenia wiedzy organizacyjnej.

[42] P. Berłowski, *Otwarty dostęp do wiedzy*, tamże, s. 68-71.

Bibliografia

1. Barańska-Fisher M., *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością organizacji – implikacje dla współczesnego marketingu*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Stankiewicz, UZ, Zielona Góra 2010.
2. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
3. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T., *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness", 2016, vol. 8, issue 3.
4. Berłowski P., *Otwarty dostęp do wiedzy*, „Personel i Zarządzanie", 2016, nr 12.
5. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2002.
6. Dolot A., *The characteristics of Generation Z*, „E-mentor", 2018, nr 2 (74), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/74/id/1351 (01.04.2020).
7. Dziuba D.T., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych UW, Warszawa 2000.
8. Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor", 2008, nr 3 (25), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549 (10.02.2019).
9. Fic M., *Zarządzanie wiedzą – mnogość teorii i niedostatek praktyki*, [w:] *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wyd. UZ, Zielona Góra 2008.
10. Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2015, nr 1.
11. Gojtowska M., *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient*?, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
12. Gotowczyc A., *Co ważne dla mentora, a co dla mentee*, „Personel i Zarządzanie", 2018, nr 5.
13. Guryn H., *Wiedza w goglach i nie tylko*, „Personel i Zarządzanie", 2017, nr 12.
14. HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2016*, 2017, http://www.hrminstitute.pl/raport-employer-branding/ (10.11.2019).
15. Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
16. Jaworski P., *Kiedy partnerska relacja może zawieść*, „Personel i Zarządzanie", 2018, nr 5.
17. Kołodziejczyk R., *4 pokolenia pracowników we współczesnej organizacji*, 02.02.2011, http://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji/ (02.10.2019).
18. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
19. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
20. Kroenke A., *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", 2015, z. 61, nr 122.

21. Lazanyi K., Bilan Y., *Generation Z on the labour market – do they trust others within their workplace?*, „Polish Journal of Management Studies", 2017, vol. 16, no. 1.
22. Leavoy P., *3 Reasons Mobile eLearning is a Part of 21st Century Learning,* https://www.docebo.com/blog/mobile-elearning-essential-3-reasons/ (25.09.2019).
23. Lyons M., Lavelle K., Smith D., *Gen Z Rising, Accenture Strategy*, 2017, https://www.accenture.com/t20170901T080938Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-50/Accenture-Strategy-Workforce-Gen-Z-Rising-POV.pdf (10.10.2019).
24. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
25. Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge – Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
26. O'Boyle C., Atack J., Monahan K., *Generation Z enters the workforce. Generational and technological challenges in entry-level jobs*, Deloitte Insights, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf (10.10.2019).
27. Phillipson Ch., *Understanding the Baby Boom Generation: Comparative Perspectives*, „International Journal of Ageing and Later Life", 2007, vol. 2, no. 2, https://doi.org/10.3384/ijal.1652-8670.07227 (02.10.2019).
28. Pietroń-Pyszczek A., *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek i praca w zamieniającej się organizacji*, red. nauk. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009 (Prace Nauk. UE we Wrocławiu; nr 43).
29. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków 1998.
30. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
31. Robak E., *Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work-Life Balance. The Case of Poland*, „Oeconomia Copernicana", 2017, vol. 8, no. 4.
32. Robak E., Słocińska A., *Work – Life Balance and the Management of Social Work Environment*, „Polish Journal of Management Studies", 2015, vol. 11, no. 2.
33. Rusak P., *X, Y, Z – pokoleniowa bitwa biurowa*, „Rynek Pracy. Przewodnik pracodawcy", 2014, nr 1.
34. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
35. Sidorcuka I., Chesnovicka A., *Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff*, International Conference of Central-Bohemia-University (CBUIC) – Innovations in Science and Education, Prague, Czech Republic, 2017, DOI: 10.12955/cbup.v5.1030.
36. Singh A.P., Dangmei J., *Understanding the generation Z: the future workforce*, „South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies" (SAJMS), 2016, vol. 3, issue 3, https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE (01.04.2020).

37. Striker M., *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
38. Szczepańska B., *Znaczenie wiedzy i informacji w zintegrowanym systemie zarządzania*, [w:] *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004.
39. Tulgan B., *Meet Generation Z: The second generation within the giant „Millennial" cohort,* Rainmaker Thinking Inc., 2013, http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf (10.10.2019).
40. Twaróg-Kanus A., Pietrzyk S., *Więcej niż wykładowca*, „Personel i Zarządzanie", 2018, nr 5.
41. Wiszniakowa-Zelinskiy N., *Procesy innowacyjne w twórczości zawodowej i diagnoza kreatywnego potencjału w zarządzaniu XXI wieku*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. Ł. Skiba, A. Czarnecka, Wydz. Zarządz. Polit. Częst., Częstochowa 2014.

Organizational knowledge as an element of Employer Branding

SUMMARY

In the period of changes on the labour market and the noticeably growing position of employees, employers are constantly looking for new HR (*Human Resource*) tools, the use of which will attract and retain a new employee. One of such instruments is Employer Branding (EB), which is defined as various activities undertaken by organizations to create a positive brand for the employer. These activities can be carried out both inside and outside the organization. Regardless of their direction, one of the important elements is Employee Value Proposition (EVP) – the description of the features that increase degree of attractiveness of a job offer for a given employer. Increasingly, an element of this offer is organizational knowledge constituting a unique, cumulative set of organizational and technical experiences, characteristic only for a specific employer. The purpose of the study is to indicate the growing importance of organizational knowledge for employee recruitment and retention processes implemented under EB.

ELŻBIETA KASPRZAK
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

RAFAŁ TROCKI
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Tajemnica różnorodności generacyjnej. Wiek czy ukryte wartości i motywacja?

Słowa kluczowe: Baby Boomers, Generacja X, Generacja Y, wartości, motywacje

Key words: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, values, motivation

Streszczenie: W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki badań, których celem była weryfikacja zasadniczości wyodrębnienia pokoleń pracowników ze względu na wiek wchodzenia na rynek pracy. Weryfikacja została przeprowadzona za pomocą analizy różnic w zakresie wartości i motywacji między przedstawicielami pokolenia: Baby Boomers, pokolenia X i pokolenia Y. Występowanie tych różnic potwierdzałoby, że wyróżnione wiekowo generacje charakteryzują się odmiennym typem motywacji i odmiennymi preferowanymi wartościami. Definicję wartości oparto na teorii wartości autorstwa Shaloma Schwartza. Definicja motywacji oraz zawarte w niej jej style zostały oparte na teorii motywacji osiągnięć autorstwa Andrew Elliota. W badaniu wzięło udział 98 osób pracujących, w tym 33 osoby z pokolenia Baby Boomers, 32 z pokolenia X oraz 33 z pokolenia Y. Wartości w badaniu zostały zmierzone za pomocą kwestionariusza PVQ-RR autorstwa Schwartza w adaptacji Jana Cieciucha. Motywacja w badaniu została zmierzona za pomocą kwestionariusza AGQ-R autorstwa Elliota i Murayamy, a zaadaptowanego

do warunków polskich przez Joannę Lipowską. Wyniki wskazują, że biorąc pod uwagę przejawiany styl motywacji nie można stwierdzić występowania różnicy między pokoleniami. Wewnątrzgeneracyjne różnice w przejawianych stylach motywacji występują w przypadku pokolenia X i Y. Analizując różnicę między generacjami w przejawianych wartościach można stwierdzić, że takowa występuje w przypadku takich wartości, jak: tradycja, bezpieczeństwo społeczne, stymulacja, życzliwość-troskliwość, przystosowanie do reguł, uniwersalizm ekologiczny. Odnosząc się do wyników badania można stwierdzić, że należy z ostrożnością podchodzić do wyodrębniania pokoleń pracowników ze względu na wiek oraz do kierowania się tymi różnicami w zarządzaniu pokoleniami w miejscu pracy. Sposób zarządzania pokoleniami pracowników ze względu na wiek pozostaje nadal pewną tajemnicą/sekretem, które badacze jeszcze próbują odkryć.

Wprowadzenie: Generacje pracowników

Generacje, które w Polsce są nazywane również pokoleniem, stanowią członkowie społeczeństwa, którzy urodzili się w zbliżonym czasie, mają podobne doświadczenia wychowawcze i przejawiają podobne zachowania, wartości oraz poglądy[1]. Według socjologów[2], pokolenie możemy definiować na pięć sposobów: jako ogniwo w ciągu genealogicznym, ogniwo w ciągu kulturowym, zbiór osób w zbliżonym wieku, zbiór osób znajdujących się w poszczególnych fazach życia albo jako wspólnotę postaw i hierarchii wartości. Jako kryteria wyodrębnienia pokoleń pracowników badacze wskazują głównie różnice wieku, ale wspominają też o różnicach w: preferencjach kultury organizacyjnej[3], w postawach i wartościach[4], w obyciu z nowoczesnymi technologiami[5], w postawach wobec pracy[6], w stosunku do pracodawców i współ-

[1] P. Kot, *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 2, s. 32-39.

[2] A. Klimczuk, *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, [w:] *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, red. D. Kałuża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010, s. 92-107.

[3] P. Kot, *Preferencje typu kultury...*, s. 32-39.

[4] M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek", 2014, nr 5, s. 923-929.

[5] Tamże.

[6] K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty", 2016, t. 39, nr 1, s. 29-40.

pracowników[7], w sposobie uczenia się i zdobywania wiedzy oraz w motywacji do pracy[8].

Badaczom zajmującym się zarządzaniem zasobami ludzkimi udało się zdefiniować wiele typów generacji. Jednak terminologia oraz charakterystyka generacji nie jest ani spójna, ani kompletna. W opisach jako wspólne dla grup pracowników wskazuje się jedną lub kilka cech, preferencji albo zachowań osób w podobnym wieku. Klasyfikacje pokoleń mają status intuicyjnej typologii, arbitralnych przekonań (*implicite theory*) opartej na subiektywnych doświadczeniach i fragmentarycznych obserwacjach[9]. Najczęściej takie typologie, czy klasyfikacje są czynione dla sektora zarządzania ludźmi (HR), aby „sekrety" ludzkich motywów, preferencji i celów były skatalogowane, zmierzone i przewidywalne. Takie pogrupowanie ludzi pozwala na przyporządkowanie tego, co jest nieznane i niewidoczne w ludziach dostrzegalnemu i łatwo sprawdzalnemu wiekowi. Te same grupy osób są różnie nazywane zależnie od kluczowego aspektu ich charakterystyki. Dodatkowo wszystkie określenia pokoleń są barwne, medialnie atrakcyjne i łatwe w percepcji. Przykładowo generacja najstarszych pracowników nazywana jest pokoleniem „Schwarzkopf", albo „Dojrzałych" (*The Matures*), albo „Weteranów" (*The Veterans*). Generację Schwarzkopf stanowią ludzie urodzeni przed 1946 rokiem, którzy kierują się dwiema zasadami: *zrób to, co powinieneś oraz przejmij dowodzenie*[10] i których cechuje chęć kontroli, poświęcenie[11] (*The Matures*), szacunek do innych, lojalność oraz duma obywatelska[12] (*The Veterans*). Innym przykładem zróżnicowanych i niespójnych typologii są propozycje wyróżnienia *Millenialsów*, pokolenia Y i *Nextów* dla określenia pracowników urodzonych w przededniu nowego tysiąclecia, w latach 1982-1991. *Millenialsi* cechują się determinacją, nadzie-

---

7 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", 2016, z. 97, s. 385-398.

8 Tamże.

9 J.J. Bruner, R. Taguiri, *The Perception of People*, [w:] *Handbook of Social Psychology*, ed. by G. Lindzey, E. Aronson, 2 ed., Addison-Wesley, Reading, 1954/59, s. 634-654; W. Łukaszewski, *Psychologia podzielona*, „Nauka", 2011, nr 4, s. 7-19.

10 A.C. Martin, B. Tulgan, *Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity*, 2 ed., HRD Press, Amherst 2006, s. 3.

11 D.G. Oblinger, L.J. Oblinger, *It is age or IT: First steps toward understanding the Net generation*, [w:] *Educating the Net Generation*, ed. by G.D. Oblinger, L.J. Oblinger, Educause, Boulder Colo. 2005.

12 R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations At Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, Amacom, New York 2000.

ją, aktywizmem publicznym oraz przywiązaniem do najnowszych technologii[13]. *The Nexters* to pracownicy urodzeni w latach 1980-2000, którzy cechują się używaniem technologicznych nowości w każdym aspekcie swojego życia oraz odejściem od tradycji[14]. Pokolenie Y to pracownicy urodzeni w latach 1980-2004[15], których cechuje kreatywność oraz elastyczność[16]. Z kolei najmłodsi pracownicy dopiero wchodzący na rynek pracy tzw. generacja Z obejmuje osoby urodzone w latach 1997-2013, które charakteryzuje potrzeba wyznaczania konkretnych celów, podkreślania i poszanowania odmienności oraz silna orientacja na osiągnięcia w porównaniu ze wszystkimi pokoleniami[17].

Oprócz wyróżnienia pojedynczych pokoleń pracowników istnieją kategoryzacje obejmujące całe spektrum pracowników aktywnych zawodowo. Najczęściej rozróżnianymi generacjami są: *Baby Boomers, Generacja X* oraz *Generacja Y*[18].

Baby Boomers to pracownicy urodzeni w latach 1946-1969[19]. Są to pracownicy lojalni wobec pracodawcy, którzy preferują kooperację nad rywalizacją[20]. Są indywidualistami mocno zaangażowanymi w pracę[21], dla których najważniejsze jest dobro pracodawcy[22]. Nadrzędnymi wartościami przedstawicieli tego pokolenia jest praca zawodowa, praca nad sobą, tradycja oraz rytuały[23]. Przejawiają małą mobilność zawodową i geograficzną oraz są zwolennikami tradycyjnych modeli karier[24]. Motywacją *Baby Boomers* w pracy jest posiadanie władzy oraz możliwość wpływania i sprawowania władzy nad innymi. Ta motywacja może wynikać z tego, że są pracownikami najstarszymi na ryn-

---

13 D.G. Oblinger, L.J. Oblinger, *Educating...*, s. 2, 9.

14 R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations...*, s. 127-150.

15 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, s. 29-40.

16 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 3, s. 209-218.

17 S.H. Schwartz, *Basic Human Values. Theory, Measurement and Applications*, „Revue Française de Sociologie", 2006, vol. 47, no. 4, s. 929-968.

18 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, s. 29-40.

19 Tamże.

20 A. Leśniewska, A. Stosik, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego", 2015, nr 39, t. 3, s. 183-196.

21 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

22 A. Leśniewska, A. Stosik, *Innowacyjne...*, s. 183-196.

23 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

24 Tamże.

ku[25], a także z potrzeby afiliacji[26] oraz motywacji ekonomicznej[27]. Pracownicy urodzeni na przełomie lat 50. i 60., aktywni dziś na rynku pracy, silnie odczuli konsekwencje masowych zwolnień oraz reprywatyzacji państwowych zakładów pracy[28]. Kładą duży nacisk na stabilność w pracy, rezerwę wobec zmian i innowacji oraz na rozwój swojej kariery zawodowej[29]. Osoby starsze pragną zachować status quo swojej pozycji i znanych reguł pracy oraz zapobiec utracie swoich umiejętności oraz zdolności[30]. Dlatego też można stwierdzić, iż przedstawiciele tego pokolenia powinni w większości przejawiać motywację ukierunkowaną na unikanie mistrzostwa spowodowaną przewidywaną porażką. Przedstawiciele generacji *Baby Boomers* swoje życie zawodowe rozpoczynali w rzeczywistości powojennej oraz w czasach protestów stanu wojennego. Każda z tych rzeczywistości przynosiła nowe reguły rządzące relacjami w świecie pracy i wymagała dostosowania się do nowych standardów gospodarki – najpierw planowanej centralnie (socjalistycznej), a w kolejnych dekadach gospodarki wolnorynkowej.

Generacja X to urodzeni w latach 1970-1979[31]. Są to osoby pracowite oraz kreatywne[32], ale także sceptyczne, nieufne, nielubiące hierarchii[33]. *Generacja X* rozpoczynała swoje życie zawodowe w trudnych czasach restrukturyzacji gospodarki. Wejście na rynek pracy utrudniały im: inflacja, nasilające się bezrobocie oraz niestabilność zatrudnienia. Wymuszało to na nich dostosowanie się poprzez akceptację umów na czas określony i inne niekorzystne warunki

---

25 M. Wong, E. Gardiner, W. Lang, L. Coulon, *Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?*, „Journal of Managerial Psychology", 2008, vol. 23, no. 8, s. 878-890.

26 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

27 A. Springer, *Achievement goals, satisfaction and loyalty within different generations – real differences or stereotypes*, „Central and Eastern European Journal of Management and Economics", 2018, vol. 6, no. 2, s. 45-59.

28 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

29 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

30 A.J. Elliot, *A conceptual history of the achievement goal construct*, [w:] *Handbook of competence and motivation*, ed. tenże, C.S. Dweck, The Guilford Press, London-New York 2005, s. 61.

31 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, s. 29-40.

32 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

33 A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2013, z. 36, s. 228-238.

pracy oraz pracę poniżej swoich kwalifikacji[34]. Nadrzędną wartością *Generacji X* jest praca, co skutkuje popadaniem w pracoholizm, doświadczaniem wypalenia zawodowego i zmęczenia przewlekłego oraz przejawianiem postawy rywalizacji[35]. Główną motywacją pracowników z *Generacji X* są pieniądze[36] oraz zadowolenie z pracy[37]. *Generacja X* to pracownicy motywowani ambicją awansu oraz chęcią rozwoju swoich umiejętności oraz swojej kariery zawodowej[38]. Uważają, że szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia, dlatego też skoncentrowani są na rozwoju kariery oraz swoich umiejętności[39]. Przedstawiciele *Generacji X*, którzy są mocno nastawieni na rywalizację oraz osiągnięcia, powinni przejawiać motywację ukierunkowaną na realizację pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do innych, takiego samego bądź też lepszego niż inni.

Osoby z *Generacji Y* urodziły się natomiast w latach 1980-2004[40]. To pracownicy ceniący niezależność[41], kreatywni, elastyczni[42], sprytni oraz zuchwali[43]. Generacja Y to pierwsza generacja w Polsce wychowana we w pełni kapitalistycznym państwie. Nieodłącznym elementem ich życia były nowe technologie, których używali do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz poszukiwania jak najlepszej pracy[44]. Przekonani są o własnej wartości oraz przejawiają entuzjazm dla wszelkich zmian, także współczesnych standardów[45], przez co często definiowani są jako osoby roszczeniowe[46]. Najważniejszymi wartościami przejawianymi przez przedstawicieli tej generacji są: własne szczęście[47], czas

---

34 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

35 Tamże.

36 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

37 A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery...*, s. 228-238.

38 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

39 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

40 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, s. 29-40.

41 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

42 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

43 G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", 2013, nr 29, s. 135-145.

44 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

45 G. Rosa, *Formy komunikacji...*, s. 135-145.

46 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

47 A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery...*, s. 228-238.

wolny, relacje z przyjaciółmi[48], samorozwój[49]. Potrzebują stałej stymulacji do pracy, ponieważ nie lubią rutyny[50]. Główną motywacją jest możliwość rozwoju oraz szkolenia[51]. Od pracy oczekują samorealizacji oraz przejawiają gotowość do podejmowania zadań odpowiadających ich wewnętrznym standardom[52]. Przedstawiciele tego pokolenia, którzy nastawieni są na samorozwój oraz dążenie do perfekcji powinni przejawiać motywację ukierunkowaną na dążenie do mistrzostwa jako drogi do sukcesu.

Przedstawicieli trzech powyższych generacji aktualnie można zauważyć na polskim rynku pracy[53]. Wyodrębnienie tych generacji pracowników nastąpiło w oparciu o kryterium wieku, które powiązane jest z podobnymi doświadczeniami społeczno-historycznymi i kulturowymi oraz tym samym stadium rozwoju indywidualnego. Te pozwoliły pracownikom zbliżonym wiekowo na ukształtowanie się podobnych wartości i motywów. Jednak zważając na ponadkulturowe, ponadspołeczne oraz ponadhistoryczne uwarunkowania motywów i wartości, warto poddać analizie empirycznej trafność przypuszczenia o jednolitych motywach i wartościach pracowników w podobnym wieku. Typologie albo klasyfikacje pokoleń pracowników zostały sporządzone na podstawie obserwacji zachowań pracowników[54] oraz badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich[55] w paradygmatach nauk socjologicznych oraz nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pominięto prawidłowości rozwojowe, podmiotowe czynniki rozwoju osobowości i wartości, interpretację zdarzeń, czy interakcję osoby i otoczenia[56]. Wyróżnione wiekowo generacje pracowników charakteryzowane są w oparciu o wartości, motywy, preferencje czy też umiejętności, czyli psychologiczne funkcjonowanie w pracy, jednakże bez odniesienia do teorii i badań psychologicznych, które uzasadniłyby taki podział. Brakuje badań prowadzonych z użyciem metod psychologicznych potwierdzających zasadność

48 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

49 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

50 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 209-218.

51 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

52 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

53 K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, s. 29-40.

54 M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y...*, s. 923-929.

55 A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery...*, s. 228-238.

56 L.A. Pervin, O.P. John, *Osobowość – teoria i badania*, Wyd. UJ, Kraków 2002; A. Brzezińska, J. Trempała, *Wprowadzenie do psychologii rozwoju*, [w:] *Psychologia: podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, t. 1, GWP, Gdańsk 2000, s. 229-283.

wyodrębnienia pokoleń w oparciu o wiek, które charakteryzują się określonymi wartościami i motywacjami i byłyby spójne w tym zakresie, a zarazem reprezentowałyby odmienne motywy i wartości od innych pokoleń. Nie ma zatem pewności, czy powyższe klasyfikacje mają charakter teorii naukowych, czy wykorzystując heurystyki myślenia i sofizmatów (np. nieuprawnioną generalizację) stanowią zbiór przekonań albo w najlepszym razie mają status potocznych teorii (*folk theory*/*naive theory*) grup pracowników[57]. Celem naukowym prezentowanego rozdziału jest ujawnienie „sekretu" wiekowo zróżnicowanych pokoleń pracowników oraz tego, jakie faktycznie przejawiają wartości i motywy.

Wartości i motywy

Wartości są poznawczą reprezentacją motywacyjnego, godnego pożądania, ponadsytuacyjnego celu[58]. Shalom Schwartz rozróżnia dwie kategorie: poznawcze (wartości charakteryzowane są w kategoriach reprezentacji poznawczych, przekonań, pojęć) oraz motywacyjne (wartości są charakteryzowane w kategoriach motywacji i potrzeb)[59]. Wartości w tym ujęciu reprezentują trzy nieuświadamiane obszary: 1) potrzeby (*needs*), rozumiane jako potrzeby o podłożu genetycznym, 2) motywy społeczne (*social motives*), jako konieczność interakcji społecznych, 3) wymagania społeczno-instytucjonalne (*social institutional demands*), służące przetrwaniu i dobru grupy[60]. Podstawowym założeniem modelu jest struktura wartości w postaci kołowego kontinuum oraz hierarchicznego układu[61]. Kontinuum w kształcie koła oznacza, że zasada podobieństwa sąsiadujących ze sobą wartości występuje równocześnie z zasadą niezgodności w przypadku wartości w przeciwległych stronach koła[62]. Schwartz w wersji zmodyfikowanej ustalił 19 wartości: kierowanie sobą w myśleniu, kierowanie sobą w działaniu, stymulacja, hedonizm, osiągnięcia, władza nad ludźmi, władza nad zasobami, prestiż, bezpieczeństwo osobiste,

---

57 W. Łukaszewski, *Psychologia...*, s. 7-19.

58 S.H. Schwartz, J. Cieciuch, M. Vecchione, E. Davidov, R. Fischer, C. Beierlein, A. Ramos, M. Verkasalo, J.E. Lönnqvist, K. Demirutku, O. Dirilen-Gumus, M. Konty, *Refining the theory of basic individual values*, „Journal of Personality and Social Psychology", 2012, vol. 103, no. 4, s. 663-688.

59 J. Cieciuch, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wyd. Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 49.

60 Tamże, s. 53.

61 Tamże, s. 37-38.

62 Tenże, *Pomiar wartości w zmodyfikowanym modelu Shaloma Schwartza*, „Psychologia Społeczna", 2013, t. 8, nr 1 (24), s. 22-41.

bezpieczeństwo społeczne, przystosowanie do reguł, przystosowanie do ludzi, tradycja, pokora, życzliwość-niezawodność, życzliwość-troskliwość, uniwersalizm społeczny, uniwersalizm ekologiczny, uniwersalizm-tolerancja[63]. Na podstawie analiz empirycznych Schwartz[64] wykazał zmienność wartości wraz z wiekiem. Z wiekiem rośnie preferencja tradycji, konformizmu, bezpieczeństwa, a zmniejsza się preferencja hedonizmu, stymulacji i kierowania sobą. W oparciu o wartości uniwersalne i ponadsytuacyjne podmiot konstruuje spójne z nimi wartości zawodowe jako te stanowiące motywy dla tego obszaru życia. Wartości w pracy odnoszą się do tego, czego osoba ogólnie oczekuje od pracy, a nie do ściśle określonych wyników aktualnie wykonywanej pracy[65]. Niektóre doniesienia wskazują na dominację motywu przywództwa i wyzwań[66], otwartości na zmiany i przekraczanie siebie[67], a także autonomii i stymulacji[68] młodych pracowników (do 30. lat) w porównaniu ze starszymi. Natomiast altruizm cechuje silniej starszych niż młodszych[69].

Jedną z najbardziej wpływowych teorii motywacji, która pozwala na gruntowne objaśnienie sekretu zachowań sprawczych pracowników jest teoria motywacji osiągnięć autorstwa Andrew Elliota, która zakłada jej stałość ponadsytuacyjną i ponadczasową, traktując motywację w kategorii stylu motywacyjnego. Opiera się na dwóch odmiennych motywach, mistrzostwa oraz porównywania się z innymi. Teoria motywacji osiągnięć umożliwia wyjaśnienie zachowania związanego z osiągnięciami w kategoriach celów osiągnięć, a nie treści ich motywów[70]. Elliot[71] definiuje dążenie do celu (*approach motivation*)

---

63 J. Cieciuch, *Kształtowanie się...*, s. 60-62.

64 S.H. Schwartz, *Basic human values...*, s. 929-968.

65 M. Ros, S.H. Schwartz, S. Surkiss, *Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work*, „Applied Psychology: An International Review", 1999, vol. 48, issue 1, s. 49-71.

66 A. Lubrańska, *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*, Wyd. UŁ, Łódź 2018.

67 T. Tulviste, K. Kall, A. Rämmer, *Value Priorities of Younger and Older Adults in Seven European Countries*, „Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement", 2016, vol. 133, issue 3, s. 931-942.

68 A. Zalewska, *System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności*, „Przegląd Psychologiczny", 1996, t. 39, nr 1-2, s. 211-226.

69 Tamże.

70 A.J. Elliot, K.M. Sheldon, *Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goals Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 73, issue 1, s. 171-185.

71 A.J. Elliot, *The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation*, „Motivation and Emotion", 2006, vol. 30, issue 2, s. 111-116.

jako pobudzenie zachowania w kierunku bodźców pozytywnych (obiekty, wydarzenia), natomiast unikanie motywacji (*avoidance motivation*) definiuje jako ukierunkowanie zachowania w celu uniknięcia bodźca negatywnego (obiekty, wydarzenia). Jednostki cechują się różnymi motywami podczas rozwiązywania zadań. Osoby dążące do uzyskania mistrzostwa (*mastery approach*) dążą do opanowania oraz udoskonalenia swoich umiejętności na podstawie kombinacji absolutnych, intrapersonalnych odniesień[72]. Osoby o dążeniowej motywacji porównywania się z innymi (*performance approach*)[73] dążą do osiągnięcia celu w sposób zgodny z otoczeniem, przez co oceniają własne wyniki na podstawie porównania z osiągnięciami innych. Oprócz kierunku dążeniowego (*approach*) w tej teorii wyróżnia się również motywację o kierunku unikowym (*avoidance*)[74], która analogicznie do motywacji dążeniowej może być skierowana na mistrzostwo albo wyniki. Na podstawie klasycznych modeli motywacji osiągnięć Elliot wraz z McGregorem stworzyli macierz, która zawiera cztery grupy motywów: 1) motywy ukierunkowane na dążenie do mistrzostwa jako drogi do sukcesu (*mastery-approach*), 2) motywy ukierunkowane na unikanie mistrzostwa spowodowane przewidywaniem porażki (*mastery-avoidance*), 3) motywy ukierunkowane na realizację pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do innych, takiego samego bądź też lepszego niż inni (*performance-approach*), 4) motywy ukierunkowane na unikanie wykonania zadania w obawie przed kompromitacją (*performance-avoidance)*[75]. Kultura, w której wychowuje się jednostka ma wpływ na przejawiany styl motywacji. Osoby wychowane w kulturach indywidualistycznych, w których najbardziej cenione jest osiągnięcie pozytywnych skutków działań różnią się od osób wychowanych w kulturach kolektywistycznych, w których bardziej cenione jest unikanie negatywnych skutków[76]. Wpływ na styl motywacji ma również spo-

---

[72] A.J. Elliot, T.M. Thrash, *Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals*, „Journal of Personality and Social Psychology", 2002, vol. 82, issue 5, s. 804–818.

[73] A. Springer, A. Tomala, *Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 430, s. 227-287.

[74] K. Wojdyło, S. Retowski, *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, „Przegląd Psychologiczny", 2012, t. 55, nr 1, s. 9-28.

[75] A. Bańka, *Konstrukcja i wstępna charakterystyka psychometryczna Skali Motywacji Osiągnięć w Karierze (SMOK),* „Czasopismo Psychologiczne", 2014, t. 20, nr 1, s. 149-164.

[76] A.J. Elliot, T.M. Thrash, *Achievement Goals and the Hierarchical Model of Achievement Motivation*, „Educational Psychology Review", 2001, vol. 13, issue 2, s. 139-156.

sób interpretacji przyczyn sukcesów i porażek[77]. Emocjonalność, negatywna czy też pozytywna różnicuje styl motywacji osiągnięć[78]. Kolejnym czynnikiem stylu motywacji jest wiek osoby. Starsi pracownicy częściej przejawiają styl motywacji opartej na unikaniu mistrzostwa niż ich młodsi współpracownicy[79]. Teoria motywacji opartej na celu stała się wpływową teorią, która pozwala zrozumieć, jak jednostki w różnych sferach życia, więc także w pracy, definiują, przeżywają i reagują na sytuacje zadaniowe[80]. W oparciu o powyższe podstawy teoretyczne, wyniki badań oraz opisy pokoleń sformułowano matrycę przewidywanych wartości i motywów, które są przejawiane przez pracowników z różnych pokoleń (Tabela 1).

Tabela 1. Przewidywane wartości oraz style motywacji u przedstawicieli poszczególnych pokoleń

Pokolenie	Wartości	Style Motywacji
Baby Boomers	Tradycja Władza nad ludźmi Bezpieczeństwo społeczne	Motywy ukierunkowane na unikanie mistrzostwa spowodowane przewidywaniem porażki (*mastery avoidance*)
Pokolenie X	Prestiż Osiągnięcia Kierowanie sobą w działaniu	Motywy ukierunkowane na wyniki w relacji do innych, takie same bądź też lepsze niż inni (*performance approach*)
Pokolenie Y	Hedonizm Stymulacja Kierowanie sobą w myśleniu	Motywy ukierunkowane na dążenie do mistrzostwa jako drogi do sukcesu (*mastery approach*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Crumpacker, J.M. Crumpacker, *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?*, „Public Personnel Management", 2007, vol. 36, issue 4, s. 349-369 oraz A. De Lange, N. Van Yperen, B. van der Heijden, P. Bal, *Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes*, „Journal of Vocational Behavior", 2010, vol. 77, issue 1, s. 118-125.

[77] A. Bańka, *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, NFDK, Poznań-Warszawa, 2016, s. 18.

[78] A.J. Elliot, T.M. Thrash, *Approach-avoidance motivation in personality...*, s. 804-818.

[79] A. De Lange, N. Van Yperen, B. van der Heijden, P. Bal, *Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes*, „Journal of Vocational Behavior", 2010, vol. 77, issue 1, s. 118-125.

[80] A.J. Elliot, *A conceptual history...*, s. 52-72.

Generacyjne różnice wartości i motywów pracowników warto poddać weryfikacji, ponieważ wywołują określone zachowania i postawy oraz wpływają na zachowania innych osób w organizacji. Wartości pracowników wpływają na postawy wobec zadań i wydajności, decyzje dotyczące własnej kariery zawodowej, sposób postrzegania i rozwiązywania problemów, potrzebę autonomii, oferowanie pomocy współpracownikom oraz potrzebę przerw w pracy[81]. Zachowania pracowników z kolei powodują określone działania zarządcze w organizacji. Specjaliści HR wskazują na wpływ ukrytej charakterystyki psychologicznej pracowników na działanie organizacji jako całości. Te niedostępne w pierwszym kontakcie tajemnicze wartości i motywy pracownicze wpływają prawie na wszystkie aspekty zarządzania ludźmi, między innymi: rekrutację, trening i rozwój kariery oraz styl zarządzania[82]. Specjaliści HR mimo małej ilości dowodów empirycznych stwierdzających różnice w zakresie wartości między generacjami pracowników, dostosowują swoją ofertę pomocy profesjonalnej w zakresie zarządzania ludźmi skierowaną do menadżerów do niepotwierdzonej naukowo charakterystyki pokoleń. Odkrycie tego „sekretu" służy opracowaniu trafnych i skutecznych działań zarządczych oraz interwencji i wsparciu pracowników, a także polepszeniu relacji i współpracy między wiekowo i osobowościowo zróżnicowanymi pracownikami w grupach zadaniowych oraz z różnych szczebli w organizacji[83].

Metodologia badań empirycznych

Celem badania, którego wyniki autorzy pragną zaprezentować w niniejszym rozdziale, była weryfikacja zasadności wyodrębnienia pokoleń pracowników ze względu na wiek wchodzenia na rynek pracy. Badanie służyło sprawdzeniu, czy istnieje różnica w zakresie wartości i motywacji między przedstawicielami poszczególnych pokoleń, która potwierdziłaby, że wyróżnione wiekowo generacje charakteryzują się odmiennym typem motywacji i odmiennymi preferowanymi wartościami. Celem badań było również udzielenie odpowiedzi na pytania:

1) Czy istnieje istotna statystycznie różnica w zakresie przejawianych wartości między przedstawicielami poszczególnych generacji wiekowych pracowników?

---

[81] J.M. Twenge, S.M. Campbell, B.J. Hoffman, C.E. Lance, *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management", 2010, vol. 36, no. 5, s. 1117-1142.

[82] E. Parry, P. Urwin, *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*, „International Journal of Management Reviews", 2011, vol. 13, issue 1, s. 79-96.

[83] Tamże.

2) Czy istnieje istotna statystycznie różnica w zakresie przejawianej motywacji między przedstawicielami poszczególnych generacji wiekowych pracowników?

Na podstawie wiedzy teoretycznej dotyczącej wartości i motywacji oraz doniesień badawczych na temat przejawianych wartości i motywacji u przedstawicieli poszczególnych pokoleń należy spodziewać się odpowiedzi twierdzącej na powyższe pytania.

Badanie zostało przeprowadzone online. Badani zostali zebrani do badania za pomocą aplikacji społecznościowych i wiadomości z linkiem do ankiety wraz z efektem kuli śnieżnej. W badaniu wzięło udział 98 osób (w tym 51 kobiet) w wieku od 21 do 63 lat (M = 42,5; SD = 11,04). Osoby, które wzięły udział w badaniu były osobami pracującymi zawodowo, bez względu na formę oraz wymiar zatrudnienia. Badanych podzielono na 3 grupy, generacje, odnosząc się do kryterium wieku. Baby Boomers (N = 33, w tym 17 kobiet) stanowiły osoby w wieku od 50 do 73 lat (M = 54; SD= 3,2). Generacja X (N = 32, w tym 17 kobiet) to osoby w wieku od 40 do 49 lat (M = 44,3; SD = 2,8). Natomiast generacja Y (N = 33, w tym 16 kobiet) obejmowała osoby w wieku od 15 do 39 lat (M = 29,2; SD = 5,7).

Badanie zrealizowano za pomocą ankiety internetowej. W skład ankiety oprócz kwestionariuszy AGQ-R i PVQ-RR wchodziły pytania umożliwiające określenie wieku osoby badanej oraz czy aktualnie pracuje zawodowo.

Wartości w badaniu zostały zmierzone za pomocą kwestionariusza PVQ-RR autorstwa Schwartza w adaptacji Jana Cieciucha[84]. Kwestionariusz PVQ-RR składał się z 57 itemów, które zawierały stwierdzenia na temat niektórych ludzi, do których badany mógł się ustosunkować na 6-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało *zupełnie niepodobny do mnie*, a 6 to *bardzo podobny do mnie*. PVQ-RR spełnia wszystkie standardy psychometryczne, pozwalając na użycie kwestionariusza na próbie polskiej[85]. W niniejszym badaniu uzyskano najniższy wynik alfy Cronbacha w skali Pokora (α Cronbacha = 0,48), nieco wyższe w skali Życzliwość-troskliwość (α Cronbacha = 0,66), Bezpieczeństwo osobiste (α Cronbacha = 0,63) oraz Prestiż (α Cronbacha = 0,70). Reszta współczynników α Cronbacha w przypadku skal wartości mieściła się w granicach od 0,74 do 0,91.

Motywacja w badaniu została zmierzona za pomocą kwestionariusza AGQ-R autorstwa Elliota i Murayamy, a zaadaptowanego do warunków polskich przez Joannę Lipowską. Kwestionariusz składał się z 12 itemów, które są stwierdzeniami opisującymi cele, do których badany może ustosunkować się

[84] J. Cieciuch, *Pomiar wartości...*, s. 22-41.

[85] Tamże.

na 7 stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza *nie pasuje do mnie*, a 7 *wyjątkowo pasuje do mnie*). AGQ-R spełnia wszystkie wymogi statystyczne, które pozwalają na użycie go w warunkach polskich[86]. W przeprowadzonym badaniu zakres współczynnika zgodności wewnętrznej w przypadku skal motywacji, mierzony α Cronbacha, wynosił od 0,74 do 0,85.

Uzyskane wyniki badawcze

Do zbadania generacyjnych różnic w zakresie motywacji oraz przejawianych wartości użyto jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu POST HOC Sheffe'go. W przypadku wartości: Hedonizm, Kierowanie sobą w działaniu, Tradycja, Bezpieczeństwo społeczne, Bezpieczeństwo osobiste, Prestiż rozkład średnich wyników testu różni się w znaczący sposób od rozkładu normalnego, a wartości kurtozy i skośności znacznie przekraczają wartość 1, dlatego użyto testu nieparametrycznego Kruskala-Wallisa.

W tabeli 2 przedstawiono średnie oraz odchylenie standardowe poziomu przejawianego stylu motywacji u przedstawicieli poszczególnych generacji oraz poziom istotności statystycznej różnic w preferowanym stylu motywacji między pokoleniami.

Tabela 2. Międzygeneracyjne i wewnątrzgeneracyjne różnice w przejawianych stylach motywacji

Typy motywów	**Baby Boomers N = 33**		**Generacja X N = 32**		**Generacja Y N = 33**		**Istotność różnic**
	M	SD	M	SD	M	SD	p
Dążenie do mistrzostwa (*Mastery Approach*)	17,42	0,58	16,97	0,58	17,18	0,58	0,86
Dążenie do wykonania zadania/wyników (*Performance Approach*)	16,67	0,64	16,53	0,65	16,58	0,64	0,99
Unikanie mistrzostwa (*Mastery Avoidance*)	16,79	0,58	17,41	0,59	16,61	0,58	0,59

[86] J. Lipowska, *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych,* rozprawa doktorska napisana pod kier. prof. dr hab. Władysława J. Paluchowskiego w Instytucie Psychologii UAM, Poznań 2016, s. 116-118.

Unikanie wykonania zadania/wyników (*Performance Avoidance*)	16,27	0,66	17,09	0,67	17,64	0,66	0,34
ANOVA Friedmana (df3)	5,13; p = 1,6		8,71; p < 0,05		11,20; p < 0,05		

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników (Tabela 2), biorąc pod uwagę wszystkie typy motywacji skoncentrowanej na celu można stwierdzić, że nie istnieje istotna różnica między generacjami.

Na podstawie wewnątrzgrupowej analizy średnich wyników (test ANOVA Friedmana) natężenia stylów motywacji uzyskanych u poszczególnych generacji (Tabela 2) można stwierdzić, że wewnątrzgrupowa różnica w stylu motywacji występuje w przypadku pokolenia X i pokolenia Y.

Na podstawie głębszej analizy wewnątrzpokoleniowej (Tabela 3) można stwierdzić, że w przypadku Baby Boomers różnica widoczna jest w przypadku motywacji nastawionej na: dążenia do mistrzostwa a unikanie mistrzostwa oraz dążenia do mistrzostwa a unikanie wykonania zadania. W przypadku pokolenia X różnica ta występuje w przypadku motywacji nastawionej na: wykonanie zadania a unikanie mistrzostwa. U przedstawicieli pokolenia Y różnica występuje w przypadku motywacji nastawionej na: wykonanie zadania a unikanie wykonania zadania oraz unikanie mistrzostwa a unikanie wykonania zadania.

Tabela 3. Wewnątrzpokoleniowa różnica przejawianych stylów motywacji. Test kolejności par Wilcoxona

Style motywacji	**Baby Boomers N = 33**		**Pokolenie X N = 32**		**Pokolenie Y N = 33**	
	Z	p	Z	p	Z	p
Dążenie do mistrzostwa – Wykonanie zadania	1,72	0,08	1,02	0,31	0,84	0,40
Dążenie do mistrzostwa – Unikanie mistrzostwa	2,16	<0,05	1,29	0,19	0,94	0,35
Dążenie do mistrzostwa – Unikanie wykonania zadania	2,67	<0,01	0,46	0,64	0,94	0,35
Wykonanie zadania – Unikanie mistrzostwa	0,37	0,71	2,04	<0,05	0,56	0,57
Wykonanie zadania – Unikanie wykonania zadania	1,11	0,27	1,59	0,11	2,29	<0,05
Unikanie mistrzostwa – Unikanie wykonania zadania	1,22	0,22	0,86	0,39	2,06	<0,05

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono średnie oraz odchylenia standardowe poziomu preferencji poszczególnych wartości u przedstawicieli trzech pokoleń oraz istotność różnic wraz z kierunkiem różnic poziom wartości u pokoleń.

Tabela 4. Analiza wariancji poziomu przejawianych wartości

Wartości/Generacje	Baby Boomers (BB) N = 33		Generacja X N = 32		Generacja Y N = 33		POST HOC (istotność różnic)
	M	SD	M	SD	M	SD	
Tradycja	5,10	0,20	4,75	0,20	4,17	0,20	BB > Y (p < 0,01)
Władza nad ludźmi	3,11	0,23	2,90	0,23	3,21	0,23	Brak różnic
Bezpieczeństwo społeczne	5,45	0,13	5,24	0,13	4,87	0,13	BB > Y (p < 0,05)
Prestiż	5,14	0,13	5,21	0,13	4,87	0,13	Brak różnic
Osiągnięcia	4,88	0,14	4,78	0,14	4,64	0,14	Brak różnic
Kierowanie sobą w działaniu	5,20	0,12	5,19	0,12	5,18	0,12	Brak różnic
Hedonizm	4,28	0,21	4,84	0,21	4,87	0,21	Brak różnic
Stymulacja	3,30	0,21	3,51	0,21	4,25	0,21	Y > BB (p < 0,01)
Kierowanie sobą w myśleniu	5,12	0,11	5,19	0,11	4,97	0,11	Brak różnic
Uniwersalizm-tolerancja	4,86	0,17	4,83	0,17	4,77	0,11	Brak różnic
Uniwersalizm społeczny	5,05	0,15	4,83	0,16	4,51	0,16	Brak istotnych różnic
Życzliwość-troskliwość	5,66	0,09	5,58	0,09	5,24	0,09	BB > Y (p < 0,01) X > Y (p < 0,05)
Pokora	4,29	0,17	4,16	0,17	3,97	0,17	Brak różnic
Przystosowanie do ludzi	3,96	0,20	3,75	0,20	4,01	0,20	Brak różnic
Przystosowanie do reguł	4,89	0,18	4,81	0,18	4,03	0,18	BB > Y (p < 0,01) X > Y (p < 0,01)
Władza nad zasobami	3,89	0,21	4,27	0,21	3,91	0,21	Brak różnic
Uniwersalizm ekologiczny	5,01	0,17	4,99	0,17	4,16	0,17	BB > Y (p < 0,01) X > Y (p < 0,01)

Źródło: opracowanie własne.

Spodziewano się (Tabela 1), że pokolenie najstarszych pracowników (BB) będzie silniej, niż pozostałe dwie generacje podzielać wartości tradycja, władza nad ludźmi oraz bezpieczeństwo społeczne. Zgodnie z przypuszczeniami, pracownicy w tego pokolenia istotnie bardziej, niż pokolenie Y cenią sobie tradycję oraz bezpieczeństwo społeczne (Tabela 4). Nie stwierdzono różnic między pokoleniami w zakresie władzy nad ludźmi oraz nie stwierdzono różnicy miedzy pokoleniem BB oraz pokoleniem X oraz między pokoleniem Y i X.

Spodziewano się (Tabela 1), że pokolenie X będzie silniej, niż pokolenie (BB) oraz Y przejawiać takie wartości, jak prestiż, osiągnięcia oraz hedonizm. Żadne z przypuszczeń się nie potwierdziło, a przedstawiciele pokolenia X pod względem wcześniej wymienionych wartości nie różnią się w istotnym stopniu od przedstawicieli pozostałych dwóch generacji (Tabela 4). Różnica w zakresie tych wartości również nie występuje pomiędzy pokoleniem BB a Y.

W przypadku pokolenia Y przypuszczano, że przedstawiciele tego pokolenia będą silniej przejawiać takie wartości, jak hedonizm, stymulacja oraz kierowanie sobą w myśleniu. Zgodnie z przypuszczeniami, pracownicy z pokolenia młodszego (Y) silniej, niż ich najstarsi współpracownicy (BB) cenią sobie wartość stymulacji (Tabela 4). W przypadku pozostałych dwóch wartości badane pokolenia pracowników nie różnią się.

Oprócz wartości, które były przypuszczalnie dystynktywne dla poszczególnych generacji, istotne statystycznie różnice można zauważyć w przypadku takich wartości, jak: życzliwość-troskliwość, przystosowanie do reguł, uniwersalizm ekologiczny. Mimo, że owe wartości nie były przedmiotem hipotez, warto je przeanalizować, ponieważ stanowią istotny wskaźnik zmian w funkcjonowaniu społecznym najmłodszego pokolenia w porównaniu do starszych dwóch. Zarówno osoby z pokolenia BB, jak i z pokolenia X bardziej cenią troskę o dobro innych członków grupy, podporządkowują się regułom i prawu oraz bardziej dbają o środowisko i przyrodę, niż ich młodsi współpracownicy (Y) (Tabela 4). Na podstawie tych różnic można stwierdzić, że pokolenie Y najbardziej różni się od pokoleń X oraz BB. Różnice w przejawianych wartościach między pokoleniami BB oraz X są najmniejsze i rzadziej istotne.

Na podstawie analizy wariancji (Tabela 4) można stwierdzić, że nie istnieje istotna statystycznie różnica między przedstawicielami generacji pracowników w zakresie takich wartości, jak: osiągnięcia, kierowanie sobą w myśleniu, uniwersalizm-tolerancja, uniwersalizm społeczny, życzliwość-niezawodność, pokora, przystosowanie do ludzi, władza nad zasobami, władza nad ludźmi. Różnica między generacjami najstarszą i najmłodszą dotyczy wartości: stymulacja ($p<0,01$), tradycja i bezpieczeństwo społeczne. Pokolenie Baby Boomers

jest bardziej nastawione na pielęgnowanie tradycji oraz podtrzymanie bezpieczeństwa społecznego oraz mniej na szukanie stymulacji, niż pokolenie Y.

Podsumowanie

Zgodnie z celem badań zanalizowano istotność różnic między przedstawicielami poszczególnych pokoleń w zakresie przejawianego stylu motywacji. Według przeprowadzonych badań nie istnieje istotna statystycznie różnica między przedstawicielami generacji w zakresie motywacji.

Brak różnic w stylach motywacji między pokoleniami pracowników pokrywa się z niektórymi dotychczasowymi doniesieniami naukowymi, które stwierdzają brak międzygeneracyjnych różnic między przedstawicielami pokoleń Baby Boomers, X, Y w zakresie różnic w stylu motywacji[87]. Natomiast inne doniesienia naukowe[88] sugerują, że członkowie generacji Baby Boomers skupiają się najbardziej na unikaniu mistrzostwa w celu zachowania dotychczasowych umiejętności. Analiza wyników przeprowadzonego badania sugeruje odmienne stanowisko.

Na podstawie przeprowadzonych badań (Tabela 3) można stwierdzić, że przedstawiciele pokolenia Baby Boomers bardziej skupieni są na dążeniu do mistrzostwa, niżeli unikaniu go spowodowanego strachem przed porażką. Osoby ukierunkowane na mistrzostwo często wierzą, że zdolności są modyfikowalne i podlegają doskonaleniu[89], dlatego też możliwe jest, że przedstawiciele tego pokolenia w ten sposób próbują przystosować się do nowych standardów gospodarki. Również są bardziej skoncentrowani na osiągnięciu mistrzostwa, aniżeli na unikaniu wykonania zadania w obawie przed kompromitacją. Może wynikać to z wieloletniego doświadczenia na rynku pracy[90]. Motywacja oparta na dążeniu do mistrzostwa wiąże się z celami pokonywania wyzwań, czyli ukierunkowanych na konfrontacje z wyzwaniami[91]. Dla pokolenia Baby Boomers wyzwaniem może być zmiana preferowanego typu zatrudnienia ze stałego na płynne, krótkie. W porównaniach międzygeneracyjnych to pokolenie ma podobny poziom wszystkich stylów motywacyjnych. Nie jest

---

87 A. Springer, *Achievement goals*..., s. 45-59.

88 A. De Lange, N. Van Yperen, B. van der Heijden, P. Bal, *Dominant achievement goals*..., s. 118-125.

89 K. Wojdyło, *Model integracyjny motywacji osiągnięć* (*MIMO*), „Nowiny Psychologiczne", 2007, nr 4, s. 25-45.

90 M. Wong, E. Gardiner, W. Lang, L. Coulon, *Generational differences*..., s. 878-890.

91 K. Wojdyło, *Model integracyjny*..., s. 25-45.

zatem zasadne zakładanie, że Baby Boomersi są pracownikami nastawionymi na porównywanie się i lęk przed porażką. Dominacja stylu motywacyjnego dążeniowego nad unikowym stanowi ważny ukryty potencjał tego pokolenia, który warto wykorzystać.

Pokolenie X w literaturze opisywane jest jako pokolenie motywowane chęcią poprawy oraz samodoskonalenia swoich umiejętności[92]. W badaniu przedstawiciele tego pokolenia bardziej preferowali styl motywacji oparty na unikaniu mistrzostwa spowodowanego lękiem przed porażką, niżeli styl motywacji skupiony na wykonaniu zadania lepiej lub w taki sam sposób, jak inni. Motywacja oparta na unikaniu przejawia tendencje jednostki do przedwczesnego zapobiegania ujawnienia swojego braku kompetencji[93]. Pełnią one genotypową funkcję regulacyjną pozwalającą nam prawidłowo funkcjonować[94]. Pokolenie X, które wyrastało w czasach, gdy pracowitość oraz oddanie była cechą pożądaną od pracowników[95] mogło spowodować to, że przedstawiciele tego pokolenia boją się ukazywać swoje słabe strony oraz niedoskonałości w wykonywanej pracy. Motywacje ukierunkowane na unikanie mistrzostwa definiowane są przez jednostkę w kategoriach standardów absolutnych bądź też interpersonalnych negatywnie przez nie ewaluowanych[96]. Trudności ze znalezieniem pracy oraz wejściem na rynek pracownika[97] mogły wywrzeć negatywny wpływ na postrzeganie własnych umiejętności.

Pokolenie Y jest pokoleniem pracowników opisywanym w literaturze jako pokolenie, którego główną motywacją jest samorealizacja oraz spełnienie swoich wewnętrznych wymogów[98]. Według przeprowadzonego badania przedstawiciele pokolenia Y to osoby, które bardziej skupione są na realizacji pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do innych, takiego samego bądź też lepszego niż inni, niż na unikaniu wykonania tego zadania w obawie przed kompromitacją. Przedstawiciele tego pokolenia są bardzo przekonani o swoich

---

92 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

93 K. Wojdyło, S. Retowski, *Kwestionariusz Celów...*, s. 9-28.

94 A.J. Elliot, M.A. Church, *A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 72, issue 1, s. 218-232.

95 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

96 K. Wojdyło, S. Retowski, *Kwestionariusz Celów...*, s. 9-28.

97 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 385-398.

98 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

umiejętnościach[99], dlatego w standardach normatywnych oceniają się pozytywnie w porównaniu do poziomu osiągnięć innych osób[100]. Osoby skupione na dążeniu do wykonania zadania często pragną pokazać innym poziom swoich umiejętności[101]. W przypadku pokolenia Y różnica występuje również między poziomem motywacji ukierunkowanej na unikanie mistrzostwa, a ukierunkowanej na unikanie wykonania zadania (Tabela 3). Przedstawiciele pokolenia Y oceniają swoje umiejętności na podstawie porównywania się z innymi, niżeli na podstawie własnych intrapersonalnych standardów. Może to też oznaczać, że mocno skoncentrowani są na reakcji i opinii innych osób. Wynikać to może ze specyfiki czasu, w jakim wchodzili na rynek pracy. W czasach pokolenia Y liczą się umiejętności i jak z nich korzystamy[102]. Mocno rozwinięte są również *social media*, w których najbardziej liczy się opinia innych[103].

Osoby z pokolenia Baby Boomers bardziej, niż osoby z pokolenia Y, lecz podobnie do pokolenia X, cenią sobie tradycję, podtrzymywanie zwyczajów oraz bezpieczeństwo społeczne. Wynikać to może z czasów, w których się wychowywali. Osoby z pokolenia Baby Boomers oraz pokolenia Y swoje kariery zawodowe zaczynały w czasach dużych zmian w kraju[104]. Niepewność co do własnej kariery zawodowej oraz własnej przyszłości mogła wpłynąć na chęć stabilizacji, potrzebę zachowania zwyczajów i tradycji oraz potrzebę stabilności w społeczeństwie. Różnica w tych wartościach może również wynikać ze zmiany wartości wraz z wiekiem[105].

Pokolenie Y jest pokoleniem ceniącym sobie zmienność, nowość, stymulację bardziej niż przedstawiciele najstarszego pokolenia (BB). Może to wynikać z młodego wieku oraz dostępności wielu form aktywności. Pokolenie Y wzrastało w ścisłej zależności od dynamicznego rozwoju nowych technologii, głównie IT, które ułatwiają dostęp do rozrywki i społecznej aktywności, a przez to kreują nowy styl życia oparty na zmianach, poszukiwaniu nowości i stymulacji. Równocześnie pokolenie Y wychowywało się w czasach względnie stabilnych gospodarczo, co pozwoliło przedstawicielom tego pokolenia na poszukiwanie pracy, która jednocześnie jest źródłem przyjemności i korzy-

99 G. Rosa, *Formy komunikacji*..., s. 135-145.

100 K. Wojdyło, S. Retowski, *Kwestionariusz Celów*..., s. 9-28.

101 Tamże.

102 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością*..., s. 385-398.

103 D.G. Oblinger, L.J. Oblinger, *Educating*..., s. 5.1-5.16.

104 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością*..., s. 385-398.

105 J. Cieciuch, *Kształtowanie się*...

ści ekonomicznych, a nie tak, jak starsze pokolenie, które skupiało się jedynie na przetrwaniu oraz utrzymaniu już zdobytej pracy, a przyjemności szukało po pracy. Wychowanie w czasach dynamicznych zmian, liberalnego kapitalizmu, wraz z chęcią samorealizacji[106] oraz indywidualnego rozwoju[107] mogło wpłynąć na mniejszą troskę pokolenia Y o innych członków grupy, mniejsze podporządkowanie się regułom oraz mniejszą troskę o dobro przyrody w porównaniu z pokoleniem X i BB. Choć niskie wartościowanie przyrody i ekologii dziwi w kontekście adresowanej do tego pokolenia edukacji proekologicznej w szkołach oraz prężnie rozwijających się ruchów ekologicznych, gdzie aktywistami są głównie ludzie młodzi.

Według doniesień naukowych, z wiekiem rośnie preferencja takich wartości, jak: tradycja, konformizm, bezpieczeństwo, a zmniejsza się preferencja hedonizmu, stymulacji i kierowania sobą[108]. Niniejsze badania pokazują, że wiele wartości jest wspólnych dla pracowników niezależnie od wieku, m.in. prestiż, osiągnięcia, hedonizm. Różnica statystyczna w przypadku tradycji, konformizmu oraz bezpieczeństwa społecznego pozwala na uznanie ich jako czynników dystynktywnych poszczególnych generacji. Zmienność tych wartości wraz z wiekiem oznacza, że współcześni pracownicy Y po osiągnięciu określonego wieku będą podobni najpierw do X, a w kolejnym stadium wiekowym do BB. Wartości nie stanowią zatem cechy pokoleń ale cechy jednostek zależnych od wieku życia i wieku rozwojowego, a nie czasu historycznego ich życia, doświadczeń i uwarunkowań społeczno-gospodarczych realizacji kariery zawodowej. Nie są zatem cechą generacji. Najbardziej podobne do siebie są osoby z dwóch generacji: pokolenia BB i X. Żadna z 19 wartości nie jest odmiennie wartościowana przez pracowników z tych generacji, zatem są tożsame pod względem wartości. Natomiast osoby z pokoleń np. BB i X różnią się od pokolenia Y w wartościowaniu: życzliwości-troskliwości, tradycji, bezpieczeństwa społecznego, stymulacji.

Odnosząc się do celu badań można stwierdzić, że należy z ostrożnością podchodzić do wyodrębniania pokoleń pracowników ze względu na wiek. W przypadku stylu motywacji nie istnieje istotna statystycznie różnica między przedstawicielami pokoleń, wyróżnionych pod względem wieku. Wartości, zapotrzebowanie na stymulację, tradycje i bezpieczeństwo społeczne można uznać za dystynktywne między pokoleniem Baby Boomers i generacją Y.

---

106 A. Springer, *Achievement goals*..., s. 45-59.

107 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością*..., s. 385-398.

108 J. Cieciuch, *Kształtowanie się*..., s. 131-132.

Na podstawie literatury[109] można stwierdzić, że zarówno różnice stylu motywacji, jak i przejawianych wartości odgrywają dużą rolę w organizacji pracy. Nic dziwnego, że wielu praktyków powołuje się na tę różnicę[110]. Jednakże doniesienia empiryczne[111], jak i badania własne wskazują na potrzebę ostrożności w używaniu i kierowaniu się tymi różnicami w zarządzaniu pokoleniami w miejscu pracy. Sposób zarządzania pokoleniami pracowników ze względu na wiek pozostaje nadal pewną tajemnicą, którą badacze jeszcze próbują odkryć.

Przeprowadzone badania mają pewne swoje ograniczenia. Pierwszym z nich jest na pewno użycie testu nieparametrycznego w przypadku niektórych wartości. Przez to do wyników analizy wartości w badaniu należy podchodzić z pewną ostrożnością. Drugim ograniczeniem jest niewielka liczebność grupy osób badanych. W badaniu została użyta teoria motywacji z grup teorii opartej na motywacji jako celu, która okazała się niewystarczająca do uzyskania pełnej informacji o różnicach międzygrupowych. Dała natomiast obraz hierarchii motywów wewnątrz generacji. Nie jest wykluczone, że inne ujęcia teoretyczne byłyby bardziej użyteczne do weryfikacji hipotez o różnicach w motywacjach różnych generacji pracowników. Użyteczną teorią jest np. model Kanfera[112], w którym podkreśla się indywidualne zasoby pracownika, a nie sposób dochodzenia do celów oraz wartości. Dlatego nadal istnieje potrzeba dalszego badania różnic międzypokoleniowych w zakresie przejawianej motywacji oraz wartości.

Bibliografia

1. Bańka A., *Konstrukcja i wstępna charakterystyka psychometryczna Skali Motywacji Osiągnięć w Karierze* (*SMOK*), „Czasopismo Psychologiczne", 2014, t. 20, nr 1.
2. Bańka A., *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, NFDK, Poznań-Warszawa 2016.
3. Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek", 2014, nr 5.
4. Bruner J.J., Taguiri R., *The Perception of People*, [w:] *Handbook of Social Psychology*, ed. by G. Lindzey, E. Aronson, 2 ed., Addison-Wesley, Reading 1954/59.

---

109 A.J. Elliot, *A conceptual history...*, s. 52-72; J.M. Twenge, S.M. Campbell, B.J. Hoffman, C.E. Lance, *Generational Differences...*, s. 1117-1142; E. Parry, P. Urwin, *Generational Differences...*, s. 79-96.

110 Tamże, s. 79-96.

111 A. Springer, *Achievement goals...*, s. 45-59.

112 R. Kanfer, P.L. Ackerman, *Aging, Adult Development, and Work Motivation*, „Academy of Management Review", 2004, vol. 29, no. 3, s. 440-458.

5. Brzezińska A., Trempała J., *Wprowadzenie do psychologii rozwoju*, [w:] *Psychologia: podręcznik akademicki*, t. 1, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
6. Cieciuch J., *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wyd. Liberi Libri, Warszawa 2013.
7. Cieciuch J., *Pomiar wartości w zmodyfikowanym modelu Shaloma Schwartza*, „Psychologia Społeczna", 2013, t. 8, nr 1 (24).
8. Crumpacker M., Crumpacker J.M., *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?*, „Public Personnel Management", 2007, vol. 36, issue 4.
9. De Lange A., Van Yperen N., van der Heijden B., Bal P., *Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes*, „Journal of Vocational Behavior", 2010, vol. 77, issue 1.
10. Elliot A.J., Church M.A., *A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 72, issue 1.
11. Elliot A.J., Sheldon K.M., *Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goals Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 73, issue 1.
12. Elliot A.J., Chirkov V.I., Kim Y., *A Cross-Cultural Analysis of Avoidance (Relative to Approach) Personal Goals*, „Psychological Science", 2001, 12 (6).
13. Elliot A.J., Thrash T.M., *Achievement Goals and the Hierarchical Model of Achievement Motivation*, „Educational Psychology Review", 2001, vol. 13, issue 2.
14. Elliot A.J. & Thrash T.M., *Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals*, „Journal of Personality and Social Psychology", 2002, vol. 82, issue 5.
15. Elliot A.J., *A conceptual history of the achievement goal construct*, [w:] *Handbook of competence and motivation*, ed. tenże, C.S. Dweck, The Guilford Press, London-New York 2005.
16. Elliot A.J., *The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation*, „Motivation and Emotion", 2006, vol. 30, issue 2.
17. Fodor J.A., *Psychosemantics: The Problem of Meaning in the Philosophy of Mind*, Cambridge, The MIT Press, London 1987.
18. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", 2016, z. 97.
19. Jagoda A., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 3.
20. Kanfer R. & Ackerman P.L., *Aging, Adult Development, and Work Motivation*, „Academy of Management Review", 2004, vol. 29, no. 3.
21. Klimczuk A., *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, [w:] *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, red. D. Kałuża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010.
22. Klimczuk A., *Pokolenia, relacje międzypokoleniowe, polityka relacji międzypokoleniowych. Wielojęzyczne compendium*, [w:] *Generations, intergenerational relationships, generational policy: A multilingual compendium*, ed. K. Lüscher, Universität Konstanz, Konstanz 2016.

23. Kot P., *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 2.
24. Leśniewska A., Stosik A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego", 2015, nr 39, t. 3.
25. Lipowska J., *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych,* rozprawa doktorska napisana pod kier. prof. dr hab. Władysława J. Paluchowskiego w Instytucie Psychologii UAM, Poznań 2016.
26. Lubrańska A., *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*, Wyd. UŁ, Łódź 2018.
27. Łukaszewski W., *Psychologia podzielona*, „Nauka", 2011, 4.
28. Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", 2004, 13 (2).
29. Martin A.C., Tulgan B., *Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity*, 2 ed., HRD Press, Amherst 2006.
30. Oblinger D.G., Oblinger L.J., *It is age or IT: First steps toward understanding the Net generation*, [w:] *Educating the Net Generation*, ed. by G.D. Oblinger, L.J. Oblinger, Educause, Boulder Colo. 2005.
31. Parry E., Urwin P., *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*, „International Journal of Management Reviews", 2011, vol. 13, issue 1.
32. Pervin L.A., John O.P., *Osobowość – teoria i badania*, Wyd. UJ, Kraków 2002.
33. Retowski S., Wojdyło K., *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, „Przegląd Psychologiczny", 2012, 55 (1).
34. Ros M., Schwartz H.S., Surkiss S., *Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work*, „Applied Psychology: An International Review", 1999, vol. 48, issue 1.
35. Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", 2013, nr 29.
36. Schroth H., *Are you ready for Gen Z in the workplace*, „California Management Review", 2019, 61 (3).
37. Schwartz S.H., *Basic Human Values. Theory, Measurement and Applications*, „Revue Française de Sociologie", 2006, vol. 47, no. 4.
38. Schwartz S.H., Cieciuch J., Vecchione M., Davidov E., Fischer R., Beierlein C., Ramos A., Verkasalo M., Lönnqvist J.-E., Demirutku K., Dirilen-Gumus O., Konty M., *Refining the theory of basic individual values*, „Journal of Personality and Social Psychology", 2012, vol. 103, no. 4.
39. Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2013, z. 36.

40. Springer A., Tomala A., *Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 430.
41. Springer A., *Achievement goals, satisfaction and loyalty within different generations – real differences or stereotypes*, „Central and Eastern European Journal of Management and Economics", 2018, vol. 6, no. 2.
42. Tulviste T., Kall K., Rämmer A., *Value Priorities of Younger and Older Adults in Seven European Countries*, „Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement", 2016, vol. 133, issue 3.
43. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E., *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management", 2010, vol. 36, no. 5.
44. Wojdyło K., *Model integracyjny motywacji osiągnięć (MIMO)*, „Nowiny Psychologiczne", 2007, nr 4.
45. Wojdyło K., Retowski S., *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, „Przegląd Psychologiczny", 2012, t. 55, nr 1.
46. Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty", 2016, t. 39, nr 1.
47. Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L., *Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?*, „Journal of Managerial Psychology", 2008, vol. 23, no. 8.
48. Zalewska A., *System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności*, „Przegląd Psychologiczny", 1996, t. 39, nr 1-2.
49. Zemke R., Raines C., Filipczak B., *Generations At Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, Amacom, New York 2000.

The secret of generational diversity. Age or hidden differences in values and motivation?

SUMMARY

The aim of the study is to verify the validity of distinguishing generations of employees by the age they enter the labour market. The verification was carried out by analyzing the differences in values and motivations between the representatives of the three generations: Baby Boomers, generation X and generation Y. The appearance of these differences would confirm that the generations distinguished by age are characterized by a different type of motivation and different preferred values. The definition of values was based on the theory of values by Shalom Schwartz. The definition of motivation and styles of motivation were based on theory of achievement goal motiva-

tion by Andrew Elliot. The study involved 98 employees, including 33 from the Baby Boomer generation, 32 from the X generation and 33 from the Y generation. Values in the study were measured using the PVQ-RR questionnaire by Schwartz in the Polish adaptation by Jan Cieciuch. Motivation in the study was measured using the AGQ-R questionnaire by Elliot and Murayama adapted to Polish conditions by Joanna Lipowska. The results indicate that, given the style of motivation, no differences can be found between generations. Intra-generational differences in manifested motivation styles appear in the generation X and the generation Y. Having analyzed the differences between generations in values, it can be stated that such difference appears in the case of: tradition, security-societal, stimulation, benevolence-caring, conformity-rules, universalism-nature. Based on research results, it can be stated that caution should be taken with distinguishing generations of employees by age and with using intergenerational differences in managing generations in the workplace. The way in which generations of employees should be managed based on age remains a mystery that researchers are still trying to uncover.

ANNA PLUTA
Uniwersytet Szczeciński

Syndrom presji czasu w realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników – istota i skutki

Słowa kluczowe: presja czasu, zachowania dysfunkcjonalne, pracoholizm, wypalenie zawodowe

Key words: time pressure, dysfunctional behaviour, workaholism, occupational burnout

Streszczenie: W rozdziale zaprezentowano rozważania na temat syndromu presji czasu, którego doświadczają pracownicy podczas realizacji obowiązków zawodowych. Autorka stawia sobie za cel próbę odpowiedzi na pytanie: czy presja czasu może warunkować pojawianie się zachowań dysfunkcjonalnych u pracowników? Punktem wyjścia do realizacji tego celu są rozważania teoretyczne na temat istoty presji czasu i identyfikacja przejawów tego syndromu. Następnie zarysowane są wyniki badań empirycznych na temat presji czasu przeprowadzone wśród pracowników województwa zachodniopomorskiego. Pozwoliło to w dalszej części przedstawić konsekwencje występowania tego zjawiska w odniesieniu do zachowań pracowników – pracoholizmu i wypalenia zawodowego. Syndrom presji czasu w realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników uznać można za ważny problem wpisujący się w zagadnienie „sekretów" organizacji.

Wprowadzenie

William Faulkner, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie literatury w 1949 roku, stwierdził, że „najsmutniejsze jest to, że jedyną rzeczą, jaką człowiek może robić przez osiem godzin dziennie, jest praca. Nie da się jeść przez osiem godzin dziennie ani pić przez osiem godzin dziennie, ani kochać się przez osiem godzin – jedyne co można robić przez osiem godzin, to praca. Z tej to przyczyny człowiek doprowadza siebie samego i wszystkich innych do tak pożałowania godnego stanu"[1], który przejawia się nadmiernym obciążeniem obowiązkami zawodowymi, niejednokrotnie kosztem zaburzenia równowagi praca – życie pozazawodowe[2]. Takie postępowanie prowadzi do bezsilności, frustracji i sprzyja zestresowaniu. Chroniczna ekspozycja na takie czynniki w miejscu pracy, w powiązaniu ze zmieniającą się sytuacją pracowników współczesnych organizacji oraz ich indywidualnymi cechami osobowościowymi, może prowadzić do podejmowania przez nich zachowań o charakterze dysfunkcyjnym. Ich występowanie w długim okresie czasu doprowadza do patologii systemu społecznego[3], a także sprzyja niesprawności organizacji z powodu marnotrawstwa przekraczającego granice społecznej tolerancji[4].

Dysfunkcje i patologie dostrzegane w organizacjach i zachowaniach pracowników mają charakter interdyscyplinarny, a to powoduje, że stanowią przedmiot zainteresowań i analiz prowadzonych przez przedstawicieli wielu dziedzin i dyscyplin nauki, między innymi psychologii, socjologii, pedagogiki pracy, a także nauk o zarządzaniu. Autorzy, w licznych badaniach i publikacjach krajowych i zagranicznych, skupiają się na ukazaniu różnych form zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych pracowników[5], ale również

---

[1] B.B. Reinhold, *Toksyczna praca*, Rebis, Poznań 1998, s. 173.

[2] R. Tomaszewska-Lipiec, *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018.

[3] J. Pasieczny, *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, „Zarządzanie i Finanse", 2012, nr 4, cz. 2, s. 118.

[4] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 376.

[5] Np.: S.L. Robinson, R.J. Bennett, *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, „Academy of Management Journal", 1995, vol. 38, no. 2, s. 555-572; R.W. Griffin, Y.P. Lopez, *„Bad Behaviour" in Organizations: A Review and Typology for Future Research*, „Journal of Management", 2005, vol. 31, no. 6, s. 988-1005; J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011; W. Drzeżdżon, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2016, t. XIII, s. 97-114.

badają ich wpływ na indywidualne wyniki pracy, wydajność[6], a także rozpatrują ich uwarunkowania i sposoby radzenia sobie z takimi sytuacjami[7].

Biorąc pod uwagę, że w działalności współczesnych organizacji istotną rolę odgrywa czas i dostrzegana jest kompresja czasu wytwarzania, ale i dostarczania klientom oczekiwanego wyrobu czy usługi, warto zastanowić się, i stanowi to cel niniejszych rozważań, czy wynikająca z tego presja czasu podczas realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników może warunkować pojawianie się zachowań dysfunkcyjnych u pracowników? Fundamentem do próby odpowiedzi na tak postawione pytanie jest empiryczna egzemplifikacja syndromu presji czasu dokonana na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Charakterystyka syndromu presji czasu

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że od końca XX wieku czas staje się atutem strategicznym i kluczowym czynnikiem konkurencyjności organizacji[8]. Skoro, jak zauważa Piotr Płoszajski, „przyszłość organizacji zaczęła się wczoraj"[9] to jedyne, co się naprawdę liczy i od czego faktycznie zależy przetrwanie i rozwój organizacji, to czas. Dlatego nie dziwi fakt, że współczesna organizacja „walczy z czasem" starając się być coraz bardziej elastyczna, a ponieważ nie zawsze to wystarcza dąży również do zwinności, która umożliwia nie tylko szybkie dopasowanie się do otoczenia w ramach rutynowych procedur, ale także pozwala na jej innowacyjną odpowiedź na dynamiczne i nieprzewidywalnie

---

[6] Np.: M. Uii, *Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior*, „International Journal of Innovation, Management and Technology", 2011, vol. 2, no. 2, s. 123-126; B.P. Wurim, *Employee Dysfunctional Behavior and The Cost of Running Business in Manufacturing Companies of Central Nigeria*, „International Journal of Management & Business Studies", 2013, vol. 3, issue 2, s. 101-105; O. Ramzy, R. El Bedway, A. Maher, *Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance*, „International Journal of Business Administration", 2018, vol. 9, no. 4, s. 224-233.

[7] Np.: M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006; Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2007; D. Lewicka, *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania", 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 106-126; A. Pietruszka-Ortyl, *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2016, nr 46 (2), s. 438-448; J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne...*

[8] A. Pluta, *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. Nauk. US, Szczecin 2018, s. 48-56.

[9] P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, s. 1, http://docplayer.pl/1186081-Organizacja-przyszlosci-przerazony-kameleon.html (18.04.2016).

zamieniające się warunki funkcjonowania[10]. W efekcie tego, w działalności organizacji coraz bardziej widoczne staje się nieustanne skupianie się na szybkości funkcjonowania i upatrywanie w tym dalszych sukcesów[11]. Postępowanie takie niesie ryzyko wprowadzania rozwiązań zwiększających szybkość działania, które prowadzą do permanentnego przyspieszania. Może to zapewniać gwałtowny wzrost efektywności funkcjonowania organizacji i pozytywnie wpłynąć na uzyskiwane wyniki ekonomiczne. Jednak chęć utrzymania takiej sytuacji w dłuższym okresie czasu prowadzi do bezustannej paniki wywołanej terminami, jak również do zniecierpliwienia w momentach oczekiwania na reakcję innych (osób, instytucji). Organizacja wpada w błędne koło nieprzerwanej gonitwy, którą Heike Bruch i Jochen I. Menges nazywają pułapką przyspieszenia[12]. W jej efekcie początkowe sukcesy zamieniają się w dotkliwą porażkę, ponieważ spada efektywność, wydajność pracowników oraz rośnie ich retencja[13]. Organizacja ulega „przegrzaniu", zaczyna nadmiernie eksploatować swoją energię i widoczne staje się jej wyczerpanie, zwłaszcza emocjonalne, a to powoduje, że nie jest ona zdolna do prawidłowego wykonywania swoich funkcji i realizacji specyficznych zadań. Zdaniem Sally Rumbles i Gary'ego Reesa sytuację taką można nazwać wypaleniem[14]. Organizacja rozumiana jako całość złożona z części (a nie tylko pojedynczy pracownicy) osiąga wtedy punkt krytyczny, czyli punkt takiego nasycenia, którego przekroczenie prowadzi do dramatycznego spadku wydajności i wytwórczości[15]. Spostrzeżenia te potwierdzają badania Gilberta Probsta i Sebastiana Raischa[16], którzy zauważają, że organizacje zapobiegając swojemu przedwczesnemu starzeniu wprowadzają rozwiązania zapewniające szybką rekonfigurację, a nadmiar tego typu działań utrudnia koordynację posiadanych zasobów i prowadzi do ich niewydolności i wyczerpania. Konsekwencje takiej sytuacji można dostrzec w wymiarze operacyjnym i strategicznym organizacji, finansowym, ale również kulturowym

---

10 A. Pluta, *Kształtowanie...*, s. 33-47.

11 R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 1998, s. 6.

12 H. Bruch, J.I. Menges, *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska" 2010, nr 11, s. 78.

13 Tamże, s. 79.

14 S. Rumbles, G. Rees, *Continuous changes, organizational burnout and the implications for HRD*, „Industrial and Commercial Training", 2013, vol. 45, no. 4, s. 236-242.

15 Tamże, s. 237.

16 G. Probst, S. Raisch, *Organizational crisis: The logic of failure*, „Academy of Management Executive", 2005, vol. 19, no. 1, s. 90-105.

i kadrowym. W efekcie organizacja nie jest zdolna do dalszego funkcjonowania i upada. Dodatkowo, badania Dennisa Schoeneborna, Steffena Blaschke i Iny M. Kaufmann[17] wykazują, że permanentny niepokój w organizacji i działanie bez możliwości przełączenia się w „tryb snu", nie sprzyja autorefleksji i uczeniu się, prowadzi do deficytów wiedzy organizacyjnej i utrudnia zachowanie pamięci organizacyjnej, a to niekorzystnie wpływa na dalsze funkcjonowanie i rozwój organizacji. Bezsenność organizacyjna, którą charakteryzują autorzy, jest zjawiskiem rozpowszechnionym w obecnym świecie.

Zarysowana obsesja organizacji na punkcie czasu wskazuje, że skupianie się na szybkości działania i dążenie do kompresji czasu w osiąganiu celów może wywoływać negatywne konsekwencje, które zamiast do sukcesu prowadzą organizację do porażki. Taki kierunek sugerują już same nazwy przytoczonych koncepcji: pułapka, wypalenie, czy bezsenność. Należy również podkreślić, że choć koncepcje te odnoszą się do organizacji jako całości, to istotną rolę odgrywają w nich pracownicy. To oni odczuwają nieustanny pośpiech organizacji, jej zmienność i chroniczne przeciążenie, które przekłada się na ich pracę. Doświadczają presji czasu podczas realizacji swoich obowiązków zawodowych, co oznacza, że muszą szybko wykonywać różne zadania i szybko koncentrować się na pełnionych w organizacji funkcjach, szybko podejmować decyzje, szybko wypoczywać, szybko spać itp. Doskonale ujął to dramaturg Eugène Ionesco stwierdzając, że „uniwersalny, współczesny człowiek to człowiek pośpiechu; człowiek, któremu brakuje czasu, który jest więźniem przymusu"[18].

Przyjęcie takiego punktu widzenia pozwala zdefiniować syndrom presji czasu jako zespół cech charakterystycznych dla obsesji na punkcie czasu i jego upływu, który przejawia się nieustanną paniką wywołaną koniecznością terminowej realizacji zadań oraz przymusem szybkiego ich wykonywania. Do zespołu przejawów presji czasu zaliczyć można następujące czynniki[19]:

- obciążenie pracą – wynikają z akceleracji pracy jako konsekwencji nastawienia organizacji na szybkość działania i prowadzi do wzrostu ilości pracy i wydłużenia czasu potrzebnego na jej wykonanie;
- różnorodność obciążenia – która sprowadza się do wykonywania wielu różnych zadań przez pracownika i ciągłego „przełączania się" między zadaniami;

[17] D. Schoeneborn, S. Blaschke, I.M. Kaufmann, *Recontextualizing anthropomorphic metaphors in organization studies: The pathology of organizational insomnia*, „Journal of Management Inquiry", 2013, vol. 22, issue 4, s. 435-450.

[18] S. Nydahl, *W ślepej uliczce pośpiechu*, „Forum", 2011, nr 1, s. 36.

[19] A. Pluta, *Kształtowanie...*, s. 78.

– ciągłe wprowadzanie zmian – czyli konieczność nieustannego modyfikowania zakresu i sposobów wywiązywania się z obowiązków zawodowych wymuszającego ciągłe uczenie się i nieszablonowe działanie;
– koncentracja na wynikach – przejawiająca się w rywalizacji i skupianiu się na mierzalnych efektach działań.

Należy podkreślić, że występowanie któregokolwiek z tych przejawów skłania do przeświadczenia, że praca jest realizowana pod presją czasu[20]. Odczuwany jest kryzys czasu, zachwianie w panowaniu nad czasem zawodowym, które może przekładać się na poczucie życia w nieustannym pośpiechu i obsesję na punkcie czasu.

Empiryczna identyfikacja syndromu presji czasu

Rozpatrując problem presji czasu występujący podczas realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników przeprowadzono badania wśród zatrudnionych w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego, które wyselekcjonowano na podstawie danych REGON[21]. Zainteresowanie badaniem wyraziło 397 podmiotów, do których rozesłano kwestionariusz ankiety (ankiety elektroniczne dotarły do 230 organizacji, a do 167 – dostarczono ankiety papierowe). Łącznie ankieta dotarła do 1458 respondentów, a 1181 osób zdecydowało się wypełnić formularz i go odesłać. Po sprawdzeniu kompletności odpowiedzi, do dalszych badań zakwalifikowano 789 ankiet, co stanowiło 54% próby.

Wykorzystany w badaniu kwestionariusz ankiety zawierał stwierdzenia pozwalające na ocenę presji czasu w ramach czterech grup przejawów: obciążenia pracą (9 oznak badających obciążenie ilościowe i czasowe), różnorodność obciążenia (5 oznak), ciągłe wprowadzanie zmian (5 oznak) i koncentracji na wynikach (5 oznak)[22]. Do szacowania stwierdzeń zastosowano skalę numeryczną nieparzystą od 1 do 5, przy czym poszczególne odpowiedzi oznaczały odpowiednio: 1 – zdecydowanie nie; 2 – nie; 3 – trudno powiedzieć; 4 – tak; 5 – zdecydowanie tak. Rzetelność całej skali (wiarygodność, spójność, dokładność) w tym badaniu okazała się satysfakcjonująca – $\alpha = 0{,}808$.

Należy jednak zaznaczyć, że ankieta badawcza została skierowana do pracowników, ale takich, których można nazwać pracownikami wiedzy. Za pra-

[20] Tamże, s. 148-149.

[21] Do rozważań wykorzystano badania przeprowadzone na potrzeby monografii habilitacyjnej, które szczegółowo opisano w: tamże, s. 141-143.

[22] Wzór kwestionariusza użytego w badaniu: tamże, s. 307-308.

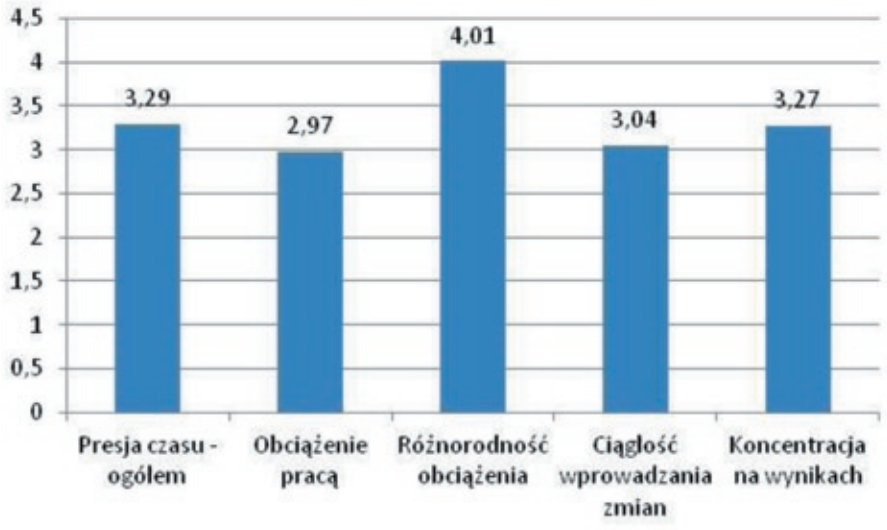
cownika wiedzy uznano osobę zatrudnioną w organizacji, dla której głównym narzędziem pracy jest umysł. Osoba taka posiada wiedzę i umiejętności, które są odpowiednie do zajmowanego stanowiska i pozwalają na prawidłową realizację obowiązków zawodowych. Jej praca ma charakter intelektualny oraz sprowadza się do gromadzenia wiedzy i jej nieustannego wykorzystywania. Z badań wyłączono pracowników wiedzy wykonujących działania operacyjne „z uwagi na znaczne różnice w zakresie obowiązków zawodowych tej grupy pracowników w porównaniu z pracownikami administracyjnymi zatrudnionymi na stanowiskach niekierowniczych czy kierownikami"[23]. Wybór takiej grupy badawczej podyktowany był tym, że zmiany zachodzące w otoczeniu, a także funkcjonowaniu organizacji doprowadziły do stworzenia nowego pracownika, którego nazwano pracownikiem wiedzy. Ma on spersonalizowane wysokie kompetencje, ciągle się rozwija i potrafi pozytywnie wykorzystać swoje atuty do pomyślnej egzystencji i rozwoju organizacji, która go zatrudnia. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że jest to dominujący typ współczesnego pracownika[24], ale wyzwaniem jest zapewnienie mu możliwości sprawnego działania, zwłaszcza, że niejednokrotnie musi realizować swoje obowiązki zawodowe pod presją czasu.

Charakterystyka społeczno-demograficzna badanych została skoncentrowana na takich zmiennych, jak: wiek, płeć, zajmowane stanowisko oraz rodzaj działalności zatrudniającej ich organizacji i jej wielkość. Uzyskane wyniki wskazują, że dominującą grupą respondentów są osoby w wieku od 26 roku życia do 45 lat (ok. 70% oświadczeń – w tym: 26-30 lat – 18,25% wskazań; 31-35 lat – 18,12% deklaracji; 36-40 lat – 16,22% wskazań; 41-45 lat – 16,1% deklaracji). Są to przeważnie kobiety (63,37% wskazań, mężczyźni – 36,63% wskazań), które zajmują stanowisko niekierownicze (68,06% deklaracji, kierownicy – 31,94%). Badane osoby są w większości przedstawicielami organizacji zatrudniających więcej niż 250 osób (54,02% wskazań; natomiast zatrudnienie w organizacji mającej mniej niż 10 pracowników deklaruje 10,27% respondentów; mniej niż 50 zatrudnionych – 19,52%, a mniej niż 250 osób – 14,2% wskazań). Natomiast biorąc pod uwagę rodzaj działalności, przeważają pracownicy przedsiębiorstw usługowych – 40,94% deklaracji (produkcyjnych – 29,15% wskazań; handlowych – 12,67% deklaracji; inne – 17,24% deklaracji).

[23] Tamże, s. 88.

[24] Tamże, s. 79-88; P.F. Drucker, *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Transaction Publishers, New Brunswick–London 2008.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego wskazuje, że syndrom presji czasu ma charakter wszechobecny i dotyczy osób o różnym wieku, płci, zajmowanym stanowisku, które są zatrudnione w organizacjach różniących się pod względem prowadzonej działalności czy wielkości. Jednocześnie stwierdzono, że zdarzenia będące objawami presji czasu mają charakter grupowy, czyli uczestniczący w badaniu pracownicy wiedzy dostrzegają wiele różnych przejawów presji czasu, które można zakwalifikować do kilku grup rodzajowych[25]. Wizualizację postrzegania przejawów presji czasu uporządkowaną według średniej wartości deklarowanej przez respondentów w ramach czterech grup rodzajowych: obciążenia pracą, różnorodności obciążenia, ciągłego wprowadzania zmian i koncentracji na wynikach, ukazuje rysunek 1.



Rys. 1. Ocena presji czasu podczas realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników wiedzy

Źródło: opracowanie własne

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników wskazuje, że badani pracownicy mają poczucie pracy pod presją czasu (średnia ocena kształtuje się na poziomie 3,29 pkt.). Największy wpływ na taki szacunek presji czasu ma różnorodność obciążenia, która uzyskała ocenę średnią na poziomie 4,01 pkt. Oznacza to, że wielu respondentów dostrzega w trakcie realizacji swoich obowiązków zawodowych sytuacje wskazujące na wielozadaniowość, ale również koniecz-

[25] Tamże, s. 145-161.

ność posiadania oraz wykorzystywania w pracy wielu różnych umiejętności i wiedzy, którą należy nieustannie udoskonalać, rozszerzać, aby móc poprawnie wypełniać otrzymywane zadania. Aż 79,45% uczestników badania wskazywało ocenę 4 lub 5 w ramach tego przejawu.

Kolejna grupa deklarowanych przez respondentów oznak presji czasu to koncentracja na wynikach, która średnio jest szacowana na poziomie 3,27 pkt. Przejaw ten był oceniany na 4 lub 5 przez 54,74% osób, a to oznacza, że realizują oni swoje obowiązki zawodowe w środowisku nastawionym na rywalizację i sukcesy osobiste, w którym nie ma miejsca na popełnianie błędów, bo są one traktowane jako porażka, przegrana oraz występuje konieczność szybkiego osiągania sukcesów.

Następnym przejawem presji czasu, który sygnalizują w swojej pracy uczestnicy badania jest ciągłość wprowadzania zmian. Średnia wartość tego wzorca presji czasu kształtuje się na poziomie 3,04 pkt., ale 48,15% respondentów zakreślało ocenę 4 lub 5 w jego ramach. Znaczy to, że doświadczają oni zmian w trakcie swojej pracy i często są one nagłe i nieoczekiwane, a to niejednokrotnie wpływa na zmianę priorytetów realizowanych zadań. Niepokojące jest to, że niektórzy pracownicy deklarują, że nie widzą końca zmian wdrażanych w organizacji i w związku z tym nie mogą planować swoich obowiązków zawodowych.

Najniższe oceny oznak presji czasu respondenci deklarowali w ramach przejawu – obciążenie pracą, co spowodowało, że średnia wartość tej zmiennej ma wynik 2,97 pkt. Jednak 49,46% uczestników badania zakreślało w ramach tego przejawu oceny 4 i 5. Świadczy to o tym, że również ten przejaw presji czasu jest obecny podczas realizacji zadań przez pracowników. Dostrzec to można zwłaszcza w kontekście tego, że wielu ankietowanych deklaruje, iż organizacja wymaga od nich, by byli dyspozycyjni, a także wskazuje na ograniczoną możliwość przerwy w pracy i wypoczynku oraz otrzymywanie dodatkowych zadań w ramach wykonywanych obowiązków zawodowych.

Pogłębiona analiza otrzymanych danych pozwoliła zaobserwować, że deklaracje respondentów oceniających występowanie konkretnych oznak presji czasu w zatrudniającej ich organizacji są zróżnicowane w zależności od tego, jakie miejsce zajmuje dana osoba w strukturze organizacyjnej. Hierarchię sygnałów wskazujących na pracę pod presją czasu (zakreślone oceny 4 i 5) ze względu na zajmowane stanowisko prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Hierarchia symptomów presji czasu dostrzeganych przez pracowników (od najczęściej zgłaszanych do najrzadziej deklarowanych)

Miejsce w hierarchii	Pracownicy wiedzy	
	Zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych	Zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych
1	Moją pracę charakteryzuje wielozadaniowość.	Moją pracę charakteryzuje wielozadaniowość.
2	Różnorodność zadań, które wykonuję wymaga ode mnie ciągłego zdobywania odmiennych informacji.	Różnorodne zadania wymagają ode mnie posiadania rozległej wiedzy i umiejętności.
3	Różnorodne zadania wymagają ode mnie posiadania rozległej wiedzy i umiejętności.	Nowe zadania wymagają ode mnie ciągłego zdobywania nowej wiedzy.
4	Nowe zadania wymagają ode mnie ciągłego zdobywania nowej wiedzy.	Różnorodność zadań, które wykonuję wymaga ode mnie ciągłego zdobywania odmiennych informacji.
5	Muszę stosować wiele różnych metod pracy, aby wykonać swoje zadania.	Muszę stosować wiele różnych metod pracy, aby wykonać swoje zadania.
6	Moja praca wymaga stałej dyspozycyjności.	Nieoczekiwane i nagłe pojawiające się sytuacje zmuszają mnie do ciągłej modyfikacji mojej pracy.
7	Błąd jest traktowany w organizacji jako porażka i przegrana.	Jeżeli czuję przeciążenie obowiązkami zawodowymi, mogę nie przyjąć zlecanego mi zadania.*
8	Mam wystarczający czas na wykonanie zadań.*	Moja organizacja oczekuje szybkiego osiągania sukcesów.
9	Jeżeli czuję przeciążenie obowiązkami zawodowymi, mogę nie przyjąć zlecanego mi zadania.*	Priorytety moich działań ulegają częstym zmianom.
10	Moja organizacja oczekuje szybkiego osiągania sukcesów.	Błąd jest traktowany w organizacji jako porażka i przegrana.
11	Jestem oceniana/y przede wszystkim za indywidualnie osiągane wyniki.	Mój los w organizacji zależy od powodzenia realizacji zadań.

12	Nieoczekiwane i nagłe pojawiające się sytuacje zmuszają mnie do ciągłej modyfikacji mojej pracy.	Mam wystarczający czas na wykonanie zadań.*
13	Mój los w organizacji zależy od powodzenia realizacji zadań.	Realizacja zadań zawodowych zabiera mi więcej, niż 8 godzin dziennie.
14	Priorytety moich działań ulegają częstym zmianom.	Nie dostrzegam kresu wdrażanych zmian i spokoju w organizacji.
15	W pracy rzadko mam czas na przerwę i odpoczynek.	Jestem oceniana/y przede wszystkim za indywidualnie osiągane wyniki.
16	Nie dostrzegam kresu wdrażanych zmian i spokoju w organizacji.	Jestem nieustannie obciążana/y nowymi obowiązkami.
17	Jestem nieustannie obciążana/y nowymi obowiązkami.	Moje obowiązki zawodowe ulegają nieustannym zmianom.
18	Realizacja zadań zawodowych zabiera mi więcej, niż 8 godzin dziennie.	Przychodzę do pracy w czasie choroby, aby wykonać swoje zadania.
19	Przychodzę do pracy w czasie choroby, aby wykonać swoje zadania.	Jestem stale kontrolowana/y i nadzorowana/y.
20	Jestem stale kontrolowana/y i nadzorowana/y.	Często kończę zadania zawodowe w domu.
21	Często czuję, że funkcjonuję na granicy moich możliwości.	W pracy rzadko mam czas na przerwę i odpoczynek.
22	Często kończę zadania zawodowe w domu.	Często czuję, że funkcjonuję na granicy moich możliwości.
23	Moje obowiązki zawodowe ulegają nieustannym zmianom.	Moja praca wymaga stałej dyspozycyjności.
24	Ciągłe zmiany uniemożliwiają mi planowanie pracy.	Ciągłe zmiany uniemożliwiają mi planowanie pracy.

* Statystyczna ocena presji czasu wymagała przekodowania odpowiedzi respondentów, czyli w tych przypadkach respondenci wskazując 4 odpowiadali „nie", a 5 – „zdecydowanie nie".

Źródło: opracowanie własne.

Analiza liczebności odpowiedzi ze wskazaniami na „raczej tak" (4 pkt.) i „zdecydowanie tak" (5 pkt.) wskazuje, że obie grupy respondentów dostrzegają przede wszystkim symptomy presji czasu opisujące różnorodność obciążenia. Pierwsze miejsce (zarówno dla pracowników wiedzy zatrudnionych

na stanowiskach niekierowniczych, jak i kierowniczych) zajmuje deklaracja wielozadaniowości, co oznacza, że praca badanych pracowników wymaga „przełączania" się z zadania na zadanie w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych. Podobną zgodność wskazań można zaobserwować na piątym i ostatnim – dwudziestym czwartym miejscu w hierarchii oznak presji czasu. Pozostałe symptomy presji czasu rozkładają się odmiennie w obu analizowanych grupach pracowników wiedzy.

Biorąc pod uwagę tylko te oznaki presji czasu, które uzyskały co najmniej 50% deklarację uczestników badania okazuje się, że syndrom presji czasu odczuwany przez osoby zatrudnione na stanowiskach niekierowniczych charakteryzuje się przede wszystkim wielozadaniowością i różnorodnością realizowanych prac, które wymagają permanentnego zdobywania odmiennych informacji, ale również posiadania rozległej wiedzy ciągle wzbogacanej, co pozwala na wykorzystywanie wielu różnorodnych metod pracy. Pracownicy muszą być stale dyspozycyjni i bezbłędnie realizować swoje obowiązki. Wydaje się to dość trudne do spełnienia, z uwagi na to, że nie zawsze dysponują czasem, który pozwala wywiązać się z powierzanych zadań. Jednocześnie pracownicy odczuwają przeciążenie ilością zadań i nie mają wpływu na ich przyrost, a organizacja oczekuje szybkich sukcesów mierzonych indywidualnie osiąganymi wynikami. Ich praca ulega ciągłej modyfikacji, zmieniają się priorytety, ale mimo wszystko konieczne jest prawidłowe realizowanie zadań, ponieważ od tego zależy dalszy los danego pracownika w organizacji.

Nieco odmiennie można scharakteryzować syndrom presji czasu odczuwany przez pracowników wiedzy zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Praca tej grupy osób również cechuje się wielozadaniowością i wymaga rozległej wiedzy i umiejętności ciągle poszerzanych. Jednocześnie jest to praca, w której potrzebne jest permanentne zdobywanie różnych informacji i stosowanie rozmaitych metod działania, tym bardziej, że praca ta podlega modyfikacji ze względu na nieoczekiwane i nagłe zmiany, które burzą wypracowany układ priorytetów. Pracownicy wiedzy będący kierownikami są przeciążeni zadaniami, na których przyrost nie mają wpływu. Jednocześnie muszą pamiętać, że ich organizacja oczekuje szybkich sukcesów i nie toleruje błędów.

Reasumując rozważania na temat syndromu presji czasu odczuwanego przez pracowników wiedzy należy podkreślić, że jedynie 56,65% uczestników badań jest świadomych tego, że realizują swoje obowiązki zawodowe w tak zwanym błędnym kole nieustannej gonitwy i obsesji na punkcie czasu. Spora liczba respondentów (342 osoby) nie dostrzega, że pracuje pod presją czasu, pomimo wskazywania konkretnych oznak tego zjawiska.

Syndrom presji czasu a możliwe zachowania dysfunkcjonalne pracowników

Zaprezentowane rozumienie syndromu presji czasu oraz przedstawione wybrane analizy badania empirycznego nad tym zjawiskiem wydają się być podstawą do przypuszczenia, że presja czasu może być jednym z powodów dysfunkcjonalnych zachowań pracowników, zwłaszcza takich, jak pracoholizm i wypalenie zawodowe.

Pracoholizm to typowe uzależnienie od pracy. Człowiek staje się niewolnikiem swojej pracy, odczuwa nieustanną potrzebę pracy i tak silny do niej pęd, że praca zaczyna być jego sensem życia, priorytetową wartością[26], a to prowadzi do odchylenia od równowagi między pracą a innymi sferami jego życia. Wydłuża się czas, jaki człowiek poświęca pracy i, jak zauważa Barbara Kilinger, obsesja pracy zaczyna być tak silna, że nie można się od niej uwolnić i popada się w nałóg pracy[27]. Wydaje się, że presja czasu może być jednym z powodów takiego uzależnienia, ponieważ jeżeli występuje nadmiar zadań i człowiek nie może się z nich wywiązać w ciągu swojego dziennego czasu pracy to zaczyna „nadganiać" realizację zadań poza ustawowymi godzinami pracy. Z początku mogą to być jednostkowe przypadki wydłużania godzin pracy, ale dynamika funkcjonowania organizacji może nie spadać, a nawet rosnąć, a to będzie powodować, że nadmierne obciążenie pracą może być ciągłe, a co za tym idzie codziennością będzie przedłużanie pracy i bycie nieustannie zajętym. Oczywiście taki człowiek zupełnie nie dostrzega swojego uzależnienia i myśli o sobie jako o „pasjonacie pracy" [28]. Taka postawa nie jest zaskoczeniem, ponieważ wynika z przemian, jakie na przestrzeni lat zaszły w postrzeganiu pracy i jej roli w życiu człowieka. Obecnie praca służy nie tylko przetrwaniu i umożliwia korzystanie z darów natury, ale przede wszystkim pozwala na zaspokojenie różnych potrzeb: bezpieczeństwa, akceptacji, szacunku, integracji i więzi społecznych, a także rozwoju i samorealizacji człowieka. Jest również źródłem tożsamości człowieka i pozycji, jaką zajmuje na drabinie społecznej, a także pozwala odgrywać różne role społeczne, wyraża status materialny oraz gwarantuje uznanie i prestiż[29]. Nie jest już zatem zajęciem hańbiącym,

---

[26] Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2008, s. 150.

[27] B. Killinger, *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Rebis, Poznań 2007.

[28] K. Wojdyło, *Mroczne pracy pożądanie*, „Charaktery", 2012, nr 3, s. 62.

[29] E. Polak, *Wyzwania i zagrożenia dla rynku pracy na tle współczesnych przemian społeczno-ekonomicznych. Wybrane zagadnienia*, „Współczesna Ekonomia", 2010, nr 3 (15), s. 24-25; D. Malinowska, *Kiedy praca szkodzi? Wskazówki dla terapeutów pracujących z osobami nadmiernie angażującymi się w pracę*, Fundacja ETOH, Warszawa 2017, s. 7.

jak przed wiekami (wtedy musieli pracować niewolnicy, chłopi feudalni na rzecz panów, elit), ale ukazuje sukcesy współczesnego człowieka. Nie budzi więc zdziwienia fakt, że pracoholik to najczęściej osoba mogąca pochwalić się różnymi dokonaniami zawodowymi[30], która jest dobrze sytuowana[31]. Dodatkowo, jak zauważają Mark E. Van Buren i Todd Safferstone[32], coraz częściej ważne jest, by nie tylko odnosić sukcesy, ale liczy się ich szybkie odnoszenie, szybkie zwycięstwo. W tej sytuacji odczuwana presja czasu, widoczna zwłaszcza u nowych, awansujących liderów, którzy chcą udowodnić swoją wartość, może popychać ich do uzależnienia się od pracy i ciągłego funkcjonowania na wysokich obrotach. Zwolnienie tempa pracy zupełnie nie jest przez nich brane pod uwagę, liczy się szybkość, ponieważ tylko takie postępowanie przybliża do kolejnego sukcesu.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje również, że pracoholizm manifestuje się między innymi poprzez utratę kontroli nad pracą[33], do której bardzo szybko może dojść, jeżeli pracownik realizuje swoje obowiązki zawodowe pod presją czasu. Wraz ze wzrostem zaangażowania w pracę zaczynają pojawiać się trudności w kontrolowaniu czasu poświęcanego na pracę i ilości realizowanych spraw. Zaprezentowane badania empiryczne dowodzą, że kierownicy, jak i osoby niebędące kierownikami doświadczają sytuacji, w których zmuszani są do podejmowania się wielu zadań, a te, które są nowe wywołują konieczność poszukiwania nowych informacji, czy odmiennych sposobów realizacji. Dodatkowo w zatrudniających ich organizacjach widoczne jest nietolerowanie błędów i traktowanie ich jako porażki, która oddala od sukcesu. W efekcie tego pracownicy odczuwają stres i różne stany napięcia wewnętrznego (np. lęk przed utratą pracy, czy utratą „twarzy"). Wyjściem z tej sytuacji wydaje się być skupienie się na pracy. Dzięki temu można uwolnić się od negatywnych odczuć i pejoratywnych myśli. Koncentracja uwagi na pracy, na realizowanych zadaniach zaczyna przynosić ulgę i zadowolenie, a jeśli pracownik zacznie z tego

---

30 Z. Bauman, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, WAM, Kraków 2006.

31 B.E. Robinson, *The Work Addiction Risk Test: development of a tentative measure of workaholism*, „Perceptual and Motor Skills", 1999, vol. 88, no. 1, s. 199-210.

32 M.E. Van Buren, T. Safferstone, *Paradoks szybkich tryumfów*, „Harvard Business Review Polska", 2011-2012, nr 12/1 (106/107), s. 132-141.

33 W.B. Hegedorn, *The call for a new Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders diagnosis: Addictive disorders,* „Journal of Addictions & Offender Counseling", 2009, vol. 29, issue 2, s. 110-127; B.T. Woronowicz, *Uzależnienia. Geneza, terapia, powrót do zdrowia*, Media Rodzina, Poznań 2009; K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010; D. Malinowska, *Kiedy...*, s. 9-15.

czerpać przyjemność, do tego jedyną w życiu, to bardzo szybko może popaść w uzależnienie od pracy. W skrajnych przypadkach takiego przymusu pracy, permanentnego zaabsorbowania realizacją obowiązków zawodowych, może to doprowadzić do nawet do śmierci z przepracowania (karoshi), o czym co jakiś czas informują media.

Presja czasu doświadczana przez pracownika może być też przyczyną jego złości i nadmiernego poirytowania, zaburzeń postrzegania, bezsenności, bólów głowy itp., a to powoduje, że początkowe zaangażowanie i entuzjazm, które odczuwał pracownik w czasie pracy zaczyna ustępować i widoczna staje się erozja jego duszy[34], którą nazywa się wypaleniem zawodowym. Zjawisko to ma charakter wszechstronnie pejoratywny i można je „obrazowo porównać z palącą się świecą, która, w miarę zużywania się podtrzymującego płomień wosku, traci swój blask, a następnie gaśnie"[35]. Oznacza to, że aby być wypalonym, najpierw trzeba być zaangażowanym w pracę i mieć motywację do jej realizacji, jednak z biegiem czasu zaczyna się odczuwać zniechęcenie, znużenie, a nawet awersję do pracy. Wypalony człowiek nie doznaje przyjemności i satysfakcji z pracy, czuje natomiast, że praca jest tylko przykrym obowiązkiem. Zdaniem Herberta J. Freudenberga, powodem takiego stanu jest jego krańcowe wyczerpanie, wywołane nadmiernym zapotrzebowaniem na energię i wszelkie zasoby, jakimi dysponuje[36]. Dochodzi wtedy do przeciążenia emocjonalnego, psychicznego i fizycznego człowieka ze względu na konieczność dostosowania się do wymogów, jakie stawia współczesna praca. Efektem tego jest to, jak zauważają Christina Maslach i Michael P. Leiter, że człowiek staje się cyniczny i zdystansowany, a także zaczyna czuć się coraz mniej skuteczny. Zdaniem autorów, jedną z zasadniczych przyczyn wystąpienia tego zjawiska jest zwiększające się tempo pracy i wynikające z tego przeciążenie pracą[37]. Zatrważające w tym jest to, że człowiek staje się przedmiotem technokratycznej manipulacji[38] i nawet tego nie zauważa, a jeśli nawet dostrzega

---

[34] W.B. Schaufeli, D.U. Enzmann, *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, London 1998, s. 36.

[35] D. Szostek, *Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie", 2017, t. 44, nr 1, s. 64.

[36] H.J. Freudenberger, *Staff Burnout*, „Journal of Social Issues", 1974, vol. 30, no. 1, s. 159-165.

[37] Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 28 i nast.

[38] Z. Ratajczak, *Psychologia*..., s. 150.

symptomy postępującej erozji duszy to nie reaguje bojąc się, że przyznanie się do wypalenia doprowadzi do utraty posady albo ostracyzmu w pracy.

Wypalić zawodowo może się każdy człowiek, a to, czy do tego dojdzie w większym stopniu zależy od środowiska, w jakim pracuje niż od jego cech osobowych[39]. Dlatego presja czasu występująca podczas realizacji obowiązków zawodowych przejawiająca się koniecznością wykonywania wielu różnorodnych zadań w krótkim czasie i szybkim tempie, aby osiągać błyskawiczne sukcesy stanowi poważny problem, z którym musi się mierzyć pracownik współczesnej organizacji. Niebezpieczne wydaje się zwłaszcza to, że nastawienie na szybką pracę zawodową, szybkie podejmowanie decyzji i realizowanie powierzanych zadań nie uwzględnia istotnego czynnika – efektu czerwonej królowej[40], który sprowadza się do realizacji zasady – „trzeba biec, aby pozostać w tym samym miejscu"[41]. Aby zwyciężać i odnosić sukcesy trzeba przyspieszać i to nieustannie, ponieważ organizacja, a szczególnie jej interesariusze, oczekują szybkich sukcesów. W konsekwencji pracownik włącza się w bezsensowną gonitwę nazywaną „wyścigiem szczurów" oczekując, że w zamian za swoją pracę otrzyma nagrodę, szacunek i uznanie. Okazuje się jednak, że może na to liczyć tylko wtedy, gdy zapewnia organizacji wyniki ekonomiczne. W razie jakiegokolwiek potknięcia, czy zwolnienia tempa organizacja bardzo szybko zastępuje takiego pracownika „nowym modelem", gotowym do realizacji wyśrubowanych wyzwań w krótkim terminie i jeszcze pełnym złudzeń co do siebie, swojej kariery i życia.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania wydają się uprawniać do stwierdzenia, że presja czasu może stanowić jeden z powodów pojawienia się zachowań dysfunkcjonalnych u pracowników. Należy jednak podkreślić, że pełne potwierdzenie jest możliwe do uzyskania dopiero po podjęciu konkretnych badań empirycznych ukierunkowanych nie tylko na rozpoznanie analizowanych zagadnień, ale również na zidentyfikowanie powiązań przyczynowo-skutkowych między nimi. Dodatkowo badania takie mogłyby uwidocznić, że presja czasu może

[39] Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda*..., s. 35-40.

[40] R. Koch, *Wszechmocne prawa. Nauka sukcesu w biznesie*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2002, s. 105-106.

[41] J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk, *Zwinnologia. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 30.

być jednym z czynników uruchamiających pojawienie się jeszcze innych, poza omawianymi, zachowań dysfunkcjonalnych.

Wydaje się również, że podejmowanie badań na ten temat nie tylko przyczynia się do większego poznania tych zagadnień, ale również pozwala wypracować sposoby radzenia sobie z nimi. Dzięki temu służby personalne dysponowałyby większą wiedzą na ten temat i lepiej mogłyby ograniczać i przeciwdziałać występowaniu takich zjawisk w działalności swoich organizacji poprzez podejmowanie odpowiednich działań naprawczych.

Bibliografia

1. Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure,* Jossey-Bass, San Francisco 1998.
2. Bauman Z., *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, WAM, Kraków 2006.
3. Bruch H., Menges J.I., *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska", 2010, nr 11.
4. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
5. Drucker P.F., *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Transaction Publishers, New Brunswick–London 2008.
6. Drzeżdżon W., *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2016, t. XIII.
7. Freudenberger H.J., *Staff Burnout*, „Journal of Social Issues", 1974, vol. 30, no. 1.
8. Griffin R.W., Lopez Y.P, *„Bad Behaviour" in Organizations: A Review and Typology for Future Research*, „Journal of Management", 2005, vol. 31, no. 6.
9. Hegedorn W.B., *The call for a new Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders diagnosis: Addictive disorders*, „Journal of Addictions & Offender Counseling", 2009, vol. 29, issue 2.
10. Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2007.
11. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa, 1997.
12. Killinger B., *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Rebis, Poznań 2007.
13. Koch R., *Wszechmocne prawa. Nauka sukcesu w biznesie*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2002.
14. Lewicka D., *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania", 2011, vol. 9, nr 4 (34).
15. Maslach Ch., Leiter M.P., P*rawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
16. Malinowska D., *Kiedy praca szkodzi? Wskazówki dla terapeutów pracujących z osobami nadmiernie angażującymi się w pracę*, Fundacja ETOH, Warszawa 2017.
17. Nydahl S., *W ślepej uliczce pośpiechu*, „Forum", 2011, nr 1.

18. Pasieczny J., *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, „Zarządzanie i Finanse", 2012, nr 4, cz. 2.
19. Pietruszka-Ortyl A., *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2016, nr 46 (2).
20. Pluta A., *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. Nauk. US, Szczecin 2018.
21. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, s. 1, http://docplayer.pl/1186081-Organizacja-przyszlosci-przerazony-kameleon.html (18.04.2016).
22. Polak E., *Wyzwania i zagrożenia dla rynku pracy na tle współczesnych przemian społeczno-ekonomicznych. Wybrane zagadnienia*, „Współczesna Ekonomia", 2010, nr 3 (15).
23. Probst G., Raisch S., *Organizational crisis: The logic of failure*, „Academy of Management Executive", 2005, vol. 19, no. 1.
24. Ramzy O., El Bedway R., Maher A., *Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance*, „International Journal of Business Administration", 2018, vol. 9, no. 4.
25. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2008.
26. Reinhold B.B., *Toksyczna praca*, Rebis, Poznań 1998.
27. Robinson S.L., Bennetr R.J., *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, „Academy of Management Journal", 1995, vol. 38, no. 2.
28. Robinson B.E., *The Work Addiction Risk Test: development of a tentative measure of workaholism*, „Perceptual and Motor Skills", 1999, vol. 88, no. 1.
29. Rubin J., Grabowski W., Naumiuk M., *Zwinnologia. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą*, MT Biznes, Warszawa 2019.
30. Rumbles S., Rees G., *Continuous changes, organizational burnout and the implications for HRD*, „Industrial and Commercial Training", 2013, vol. 45, no. 4.
31. Schaufeli W.B., Enzmann D.U., *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, London 1998.
32. Schoeneborn D., Blaschke S., Kaufmann I.M., *Recontextualizing anthropomorphic metaphors in organization studies: The pathology of organizational insomnia*, „Journal of Management Inquiry", 2013, vol. 22, issue 4.
33. Szostek D., *Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie", 2017, t. 44, nr 1.
34. Tomaszewska-Lipiec R., *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018.
35. Van Buren M.E., Safferstone T., Paradoks *szybkich tryumfów*, „Harvard Business Review Polska", 2011-2012, nr 12/1 (106/107).
36. Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
37. Wojdyło K., *Mroczne pracy pożądanie*, „Charaktery", 2012, nr 3.
38. Wojdyło K., *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010.
39. Woronowicz B.T., *Uzależnienia. Geneza, terapia, powrót do zdrowia*, Media Rodzina, Poznań 2009.

40. Wurim B.P., *Employee Dysfunctional Behavior and The Cost of Running Business in Manufacturing Companies of Central Nigeria*, „International Journal of Management & Business Studies", 2013, vol. 3, issue 2.
41. Uii M., *Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior*, „International Journal of Innovation, Management and Technology", 2011, vol. 2, no. 2.

The time pressure syndrome and job obligations fulfilment by employees – the essence and effects

SUMMARY

The article discusses the time pressure syndrome experienced by employees fulfilling their job obligations. The article aims to answer the question whether the time pressure causes employees' dysfunctional behaviour. The problem of time pressure and identification of this syndrome's manifestations are the starting points for further elaborations. Next, the author presents empirical data considering time pressure at work collected among employees working in the West Pomeranian Voivodeship in Poland. Those empirical results allowed to show the consequences of time pressure phenomenon for the behaviour of employees – workaholism and occupational burnout.

AGNIESZKA SMODER
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Organizacja wobec wyzwań związanych z równoważeniem pracy z życiem pozazawodowym pracowników – wybrane aspekty

Słowa kluczowe: równowaga praca-życie, kultura organizacyjna, elastyczność, wizerunek pracodawcy

Key words: Work-life balance, organizational culture, flexibility, employer branding

Streszczenie: W prezentowanym rozdziale autorka przedstawia wybrane wyzwania/„sekrety" związane z wdrożeniem w organizacji rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników. Dokonano w nim również przeglądu obecnej sytuacji w obszarze godzenia ról zawodowych i pozazawodowych przez mieszkańców Polski i innych krajów Unii Europejskiej; przedstawiono ponadto wybrane definicje dotyczące problematyki Work-Life Balance. Kluczowym zadaniem działu HR w tym obszarze jest integracja problemów WLB z polityką HR organizacji, promowanie rozwiązań ułatwiających łączenie pracy z życiem poza nią, zapoznanie pracowników z korzyściami wynikającymi z zastosowania określonych rozwiązań w zakresie WLB. Punktem wyjścia do stworzenia pozytywnego klimatu w organizacji na rzecz WLB jest akcentowanie przez kierownictwo, że równoważenie pracy z życiem pozazawodowym stanowi ważną wartość w firmie.

Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale Autorka przedstawia wybrane „sekrety"/wyzwania związane z wdrożeniem w organizacjach rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników. Rozważania na ten temat zostaną poprzedzone przedstawieniem aktualnej sytuacji związanej z godzeniem ról przez mieszkańców Polski i innych krajów Unii Europejskiej oraz prezentacją koncepcji *Work-Life Balance* w literaturze przedmiotu.

Zmiany w sferze zatrudnienia (m.in. obecność nowoczesnych technologii, wzrost intensywności pracy, wysoki poziom wymagań zawodowych), jak i życia prywatnego (m.in. destabilizacja rodziny przejawiająca się w rosnącej liczbie separacji i rozwodów, zmiana tradycyjnego podziału ról kobiet i mężczyzn) przyczyniają się do trudności w godzeniu sfery pracy i życia poza nią[1]. Ważność zagadnienia równowagi praca-życie jest związana ze starzejącą się siłą roboczą, globalną konkurencją oraz cenionymi społecznie wartościami, do których należy życie rodzinne[2]. Koncepcja równowagi praca-życie (ang. *Work-Life Balance*, WLB) jest próbą odpowiedzi na te wyzwania i wpisuje się we współczesne trendy nowoczesnego rynku pracy i polityki zatrudnienia. Potrzeba zajmowania się tym tematem wynika również z ekonomicznych czynników związanych z obniżeniem kosztów absencji, fluktuacji, spadku wydajności i efektywności pracy[3]. Budowanie warunków sprzyjających godzeniu pracy z życiem pozazawodowym stanowi jedno z istotnych narzędzi służących motywowaniu, rekrutacji oraz zatrzymaniu cennych pracowników w organizacji[4]. Jednocześnie jest to jeden z najważniejszych wyznaczników innowacyjnego podejścia do zatrudnienia, które uwzględnia zarówno potrzeby pracowników, jak i interesy pracodawców. Rozwiązania tego typu można zaliczyć do kategorii „win-win", gdzie wygrywają obie strony stosunku pracy – pracodawcy i pracownicy. Dzięki nim realizowane są zarówno cele firmy, jak i osobiste oczekiwania pracowników[5].

---

[1] I.E. Kotowska (red.), *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 15-56.

[2] A. Tariq, A. Siddique, H.D. Aslam, M.A. Tanveer, *Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations*, „Mediterranean Journal of Social Sciences", 2012, vol. 3, issue 1, s. 578.

[3] E. Robak, A. Słocińska, *Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy*, „Studia Ekonomiczne", 2016, t. 257, s. 161-165.

[4] A. Tariq, A. Siddique, H.D. Aslam, M.A. Tanveer, *Work-Life Balance...*, s. 577, 581.

[5] Tamże, s. 584.

Sytuacja w zakresie WLB – UE i Polska

Dostępne dane wskazują, że obecnie mamy do czynienia z zaburzeniami w zakresie WLB. Według badań Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia[6], niemal 1/5 badanych pracowników w Unii Europejskiej (18%) wskazuje na niewystarczające dopasowanie pracy oraz ich rodzinnych bądź społecznych zobowiązań. Pracownicy wychowujący małe dzieci zgłaszają najmniejszy poziom dopasowania pracy i życia poza nią. Według danych Eurofound 21% badanych przyznaje, że są zbyt zmęczeni po pracy, żeby zająć się pilnymi sprawami domowymi. Ryzyko konfliktu na linii praca-życie pozazawodowe rośnie w przypadku pracy w nietypowych godzinach oraz sprawowania funkcji kierowniczych. Na ten rodzaj konfliktu narażeni są w większym stopniu rodzice mający pod opieką małe dzieci, w tym rodzice samotnie je wychowujący. Z badań GUS przeprowadzonych w 2018 r. wynika, że tylko 26,6% badanych mogło dość swobodnie decydować o czasie rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy. Niemal połowa respondentów (48,9%) nie miała takiej możliwości – było to możliwe, ale tylko w wyjątkowych sytuacjach dla 18,9%. Co istotne, większą swobodę w korzystaniu z takich udogodnień mieli mężczyźni – 28,4% deklarowała taką możliwość; a jej dostępność w wyjątkowych przypadkach potwierdziło 17,7% badanych. W przypadku kobiet odsetki te kształtowały się odpowiednio na poziomie 24,6% i 20,1%[7]. Mniejszą elastyczność w tym względzie zgłaszali pracownicy najemni, niż osoby pracujące na własny rachunek (analogicznie 11,3% i 79,4% takich osób miało swobodny wybór w tym obszarze). Brak możliwości wzięcia dnia wolnego bez wykorzystania urlopu dotyczył ponad połowy badanej zbiorowości – 52,8%; dość dużą swobodę w tym zakresie zgłosiło 23,3% respondentów; zaś w wyjątkowych sytuacjach z praktyki tej mogło skorzystać 17,4% badanych. Podobnie, jak w przypadku decydowania o momencie rozpoczęcia i kończenia pracy, większe możliwości wzięcia dnia wolnego mieli mężczyźni niż kobiety oraz osoby pracujące na własny rachunek w porównaniu do pracowników najemnych.

Wśród czynników, które w największym stopniu utrudniały łączenie pracy z zobowiązaniami opiekuńczymi wskazywano w badaniu GUS na długi czas pracy (8,7% badanych), wymagający lub męczący jej rodzaj (8,0%), nieprzewi-

---

[6] Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report* (*2017 update*), Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017, s. 114-120.

[7] GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2018 roku*, Warszawa 2019, s. 15. Badanie „Praca a obowiązki rodzinne" zostało przeprowadzone w II kwartale 2018 r. jako moduł do Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL). Badanie przeprowadzono na 22 969 tys. osób w wieku 18-64 lata.

dywalność lub niekorzystny harmonogram (5,2%), a także długie dojazdy do pracy (5,1%). Pracujący w niepełnym wymiarze czasu pracy częściej deklarowali brak problemów w łączeniu pracy z opieką (78,9%), niż osoby pracujące w pełnym wymiarze czasu pracy (w tej grupie brak problemów w omawianym obszarze zadeklarowało 67,7% osób). Osoby wykonujące pracę w sektorze publicznym częściej zgłaszały brak problemów w równoważeniu pracy z opieką nad zależnymi członkami rodzin, niż osoby, których miejscem pracy był sektor prywatny (odsetek ten wynosił odpowiednio 71,0% i 67,5%)[8].

Koncepcja WLB w literaturze przedmiotu – wybrane ujęcia definicyjne

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że równowaga między pracą i życiem poza nią jest formą przyjaznego współistnienia dwóch głównych sfer życia człowieka: pracy i życia pozazawodowego. Ma ona miejsce wtedy, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego oraz gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem[9]. Równowaga ta jest rozumiana jako zdolność łączenia pracy z aktywnością w innych wymiarach życia ludzkiego takich, jak dom, rodzina, zdrowie, aktywność społeczna, zainteresowania pozazawodowe[10]. Stan ten może być definiowany w kontekście celów – jako możliwość osiągnięcia celów w różnych sferach życia[11] oraz w kontekście roli, gdzie zaburzenie balansu wiąże się z konfliktem ról pełnionych w pracy i poza nią. David Clutterbuck przedstawia tę równowagę jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia"[12].

Szczególny rodzaj równowagi dotyczy obszaru pracy i życia rodzinnego. Wyróżnia się trzy elementy równowagi praca-rodzina: równowaga dotycząca czasu, zaangażowania, satysfakcji. Pierwszy komponent zakłada taką samą ilość czasu poświęconego na pracę i życie rodzinne. Równowaga zaangażowa-

---

[8] Tamże, s. 16.

[9] S. Borkowska, *Praca i życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. taż, IPiSS, Warszawa 2004, s. 54.

[10] Taż, *Ekonomiczna opłacalność działań wspierających WLB. Punkt widzenia pracodawców*, [w:] *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, red. taż, IPiSS, Warszawa 2011, s. 11.

[11] T. Chirkowska-Smolak, *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 2008, z. 1, s. 236.

[12] D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

nia odnosi się do takiego samego zaangażowania się w pracę i życie rodzinne, zaś równowaga dotycząca trzeciego elementu dotyczy równego poziomu satysfakcji na polu zawodowym i rodzinnym. Na poziom tak rozumianej równowagi wpływa wiele czynników, takich jak: indywidualny wybór; znaczenie, jakie ludzie nadają swojej pracy; rodzina; role społeczne; kultura organizacyjna w pracy; istnienie oraz wykorzystywanie praktyk mających na celu równoważenie ról zawodowych i życia poza nią. Równowaga praca-rodzina jest pozytywnie skorelowana z zaangażowaniem w pracę i zadowoleniem z życia. Work-life balance przekłada się na satysfakcję z pracy i życia pozazawodowego, a także satysfakcję z życia małżeńskiego. Brak balansu w tym obszarze może prowadzić do lęku, depresji, stresu psychologicznego, zaburzeń nastroju, problemów w życiu małżeńskim[13].

Relacja między pracą i rodziną ma charakter dwukierunkowy. Praca może oddziaływać na życie rodzinne i odwrotnie. Mamy tu do czynienia z dwoma rodzajami konfliktu: praca-rodzina i rodzina-praca. Pierwszy z nich zachodzi w momencie, gdy życie zawodowe ingeruje w życie rodzinne. Wśród czynników sprzyjających takiej sytuacji wyróżnia się: stres w pracy, zmiany w karierze zawodowej, nieregularne i nieelastyczne godziny pracy, częste delegacje, konflikty interpersonalne w pracy, przeciążenie rolą, brak wsparcia ze strony kierownictwa i kolegów. Konflikt rodzina-praca zachodzi, gdy doświadczenia związane z życiem rodzinnym oddziałują na pracę. Wyzwaniem w tym zakresie może być: konieczność zapewnienia opieki małym dzieciom, osobom starszym, nieporozumienia w rodzinie, brak wsparcia ze strony najbliższych. Liczne badania wskazują, że oba rodzaje konfliktu mają związek z pogorszeniem dobrostanu psychicznego, a także z obniżeniem poziomu satysfakcji z pracy i życia.

Obszar pracy i życia poza nią nie zawsze muszą pozostawać w konflikcie. Koncepcja wzbogacenia pracy i życia rodzinnego związana z WLB zakłada korzystne oddziaływanie jednej roli na wykonywanie zadań przypisanych do drugiej roli. Zachodzi tu zjawisko pozytywnej synergii między pracą i rodziną. Ma ona charakter dwukierunkowy – doświadczenia zawodowe mogą wzbogacić obszar życia rodzinnego, zaś życie poza pracą może korzystnie oddziaływać na jakość życia zawodowego[14]. Aktywność w różnych obszarach

[13] A. Taşdelen-Karçkay, B. Orkide, *The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction*, „Australian Journal of Career Development", 2017, vol. 26, issue 1, s. 4-5.

[14] Tamże, s. 3-5.

niezwiązanych z pracą (sport, edukacja) może, dzięki nabyciu nowej wiedzy i umiejętności, „wzbogacać" pracę i w efekcie być przydatna w wykonywaniu zadań zawodowych[15].

Koncepcja WLB zakłada zachowanie harmonii pomiędzy pracą i życiem poza nią. Tak rozumiana równowaga ma pomóc w osiągnięciu samorealizacji pracownika i zwiększeniu jego satysfakcji z życia. Co istotne, osiągnięcie tak rozumianej równowagi nie polega na rozdzieleniu sfery prywatnej i zawodowej. Chodzi tu o przenikanie obu tych obszarów w taki sposób, aby tworzyły harmonijną całość[16]. Należy zauważyć, że koncepcja związana z godzeniem życia zawodowego i pozazawodowego uległa pewnym przemianom. Na początku była ukierunkowana na wyraźne rozdzielenie pracy i życia poza nią[17]. Z uwagi na to, że osiągnięcie harmonii między pracą i życiem pozazawodowym jest trudne do osiągnięcia, w literaturze przedmiotu pojawia się również ujęcie WLB jako „najmniejszego z możliwych zakresu niedopasowania wymagań stawianych przez pracę i życie prywatne"[18]. Ważna jest w tym podejściu zmiana punktu ciężkości z dążenia do idealnego (w rzeczywistości nieosiągalnego) stanu równowagi na łagodzenie konfliktu praca-życie pozazawodowe[19]. Zdaniem Lucyny Machol-Zajdy „gdy mówimy o równowadze praca-życie, mamy na myśli posiadanie przez jednostkę odpowiedniego wpływu (korzystanie z autonomii) co do tego, kiedy, gdzie i ile czasu poświęcić na realizację zadań w sferze pracy i życia pozazawodowego"[20].

---

[15] C. Kelliher, J. Richardson, G. Boiarintseva, *All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century*, „Human Resource Management Journal", 2019, vol. 29, issue 2, s. 8-9.

[16] J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, G. Kowalewska, *Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", 2017, z. 45, s. 243.

[17] B. Gajdzik, *Przejście od Work-life balance do Tech-life harmony w Przemyśle 4.0*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", 2018, nr 1 (14), s. 26.

[18] P. Michoń, *Nie rozdwoję się przecież. Konflikt czasu jako przeszkoda w osiąganiu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w Polsce*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014, s. 96.

[19] L. Daniels, 2014, *What does Work-Life Balance Mean?*, http://www.W-LB.org.uk [za:] D. Głogosz, *Work-Life Balance. Czyli jak polski pracownik godzi pracę z życiem rodzinnym?*, prezentacja podczas konferencji Praca i/czy rodzina: możliwość samorealizacji czy konieczność wyboru?, Warszawa, 15.01.2014.

[20] L. Machol-Zajda, *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywi-*

Implementacja praktyk WLB w organizacji

Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego łączeniu aktywności zawodowych i pozazawodowych może odbywać się w formie *programów praca-życie* inaczej zwanymi *systemami praca-życie*. Jest to zestaw praktyk organizacyjnych, a także filozofia obecna w organizacji, której celem jest udzielenie wsparcia pracownikom, tak aby mogli osiągać sukcesy zarówno w pracy, jak i w domu[21]. Są to wszelkie praktyki oferowane dobrowolnie przez pracodawcę, które ułatwiają pracownikom godzenie pracy z życiem poza nią. Takie rozwiązania mogą polegać na wprowadzeniu elastycznego czasu pracy; elastyczności miejsca wykonywania pracy; doradztwie i szkoleniach dla pracowników np. z zakresu zarządzania czasem, stresem; dofinansowaniu opieki nad dziećmi. Z badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli generacji Z wynika, że wśród czynników determinujących wprowadzenie polityki WLB w organizacji najistotniejsze znaczenie ma zasób finansowy przedsiębiorstwa, wysoki stopień internacjonalizacji oraz udział kapitału zagranicznego[22].

Pracodawcy stosujący w swoich firmach rozwiązania z obszaru WLB akcentują ich liczne korzyści, w tym wzrost zaufania pracowników, a także większą ich lojalność i motywację do pracy. Działania na rzecz godzenia zobowiązań zawodowych i prywatnych wpływają na efektywność i jakość wykonywanych prac, wydajność oraz terminowość realizacji zadań. Implementacja praktyk łagodzących konflikt na linii praca-dom wiąże się dla pracodawcy ze zmniejszeniem kosztów absencji, fluktuacji, zastępstw i szkoleń. Dbanie o balans pracy z życiem poza nią przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku firmy (w odbiorze pracowników, klientów oraz środowiska lokalnego). Jest z tym związany wzrost atrakcyjności firmy jako aktualnego i potencjalnego pracodawcy (co ma szczególne znaczenie w przypadku zatrzymania i przyciągnięcia wysoko wykwalifikowanego personelu). Wzmocnienie identyfikacji pracowników z firmą w wyniku wdrożenia rozwiązań z zakresu WLB przekłada się na zwiększoną inicjatywę, pomysłowość i zaangażowanie kadry, niezbędne w wytwarzaniu innowacji i budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy[23]. Zalety dla pracowników płynące z praktyk związanych z łączeniem

---

zacji zawodowej kobiet, red. C. Sadowska-Snarska, Tchon Li, WSE w Białymstoku, Białystok 2008, s. 29.

[21] J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, G. Kowalewska, *Systemy work-life balance...*, s. 243.

[22] Tamże, s. 251.

[23] S. Borkowska, *Ekonomiczna opłacalność...*, s. 139; S. Belwal, R. Belwal, *Work-Life Balance, Family-Friendly Policies and Quality of Work Life Issues. Studying Employers' Perspectives of Working Women in Oman*, „Journal of International Women's Studies", 2014, vol. 15,

pracy z życiem poza nią wiążą się ze wzrostem satysfakcji z pracy, możliwością kontroli nad dniem pracy, możliwością wyboru czasu pracy w celu zwiększenia swojej efektywności, redukcją stresu, zwiększeniem motywacji do pracy i wzmocnieniem pozycji w organizacji[24]. Pozytywne oddziaływanie równowagi praca-życie na zaangażowanie pracowników, motywację i satysfakcję z pracy, a także zatrzymanie pracowników w firmie jest wyjaśniane w różny sposób. Eksperci odwołują się do *teorii wymiany społecznej* (zaangażowanie pracownika w zamian za rozwiązania poprawiające WLB), *kontraktu psychologicznego* (rozwiązania WLB jako obopólna korzyść pracodawcy i pracownika), a także *teorii sygnalizacyjnej*, zgodnie z którą pracownicy pozytywnie reagują na sygnały zainteresowania ich WLB ze strony pracodawcy w postaci zwiększonego zaangażowania w pracę[25].

Wspierająca kultura organizacyjna firmy, postawa przełożonych oraz współpracowników mają istotny wpływ na korzystanie przez pracowników z praktyk WLB[26]. Menadżerowie mogą mniej lub bardziej jawnie zachęcać lub zniechęcać pracowników do aktywności w tym zakresie. Należy pamiętać, że kultura organizacyjna firmy, wyznawane wartości, postawa menadżerów, a także współpracowników wobec praktyk WLB może w nieformalny sposób kwestionować dostępne w firmie rozwiązania i stanowić istotną barierę w ich wykorzystywaniu. W firmach, gdzie kultura organizacyjna charakteryzuje się wrogim nastawieniem do tego typu przedsięwzięć nie sprawdzają się nawet najbardziej innowacyjne rozwiązania ułatwiające łączenie ról. W takiej sytuacji pracownicy mogą niechętnie korzystać z dostępnych rozwiązań, szczególnie gdy są one przyznawane według uznaniowości menadżerów i traktowane przez nich w kategorii przysługi, „łaski", a nie uprawnień pracowniczych[27]. Opór kadry przed korzystaniem z udogodnień z obszaru WLB może wiązać się z chę-

---

issue 1, s. 97; A. Smoder, *Rozwiązania dobrowolne ułatwiające pracownikom godzenie pracy z życiem rodzinnym jako przejaw realizacji zatrudnienia przyjaznego rodzinie*, [w:] *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie*, red. B. Balcerzak-Paradowska, IPiSS, Warszawa 2014, s. 230.

[24] A. Tariq, A. Siddique, H.D. Aslam, M.A. Tanveer, *Work-Life Balance...*, s. 581.

[25] C. Kelliher, J. Richardson, G. Boiarintseva, *All of work?...*, s. 3.

[26] Ch. Wei, L. Yili, Y. Yang, *How Can HRM Help Organizations Build the Supportive "Work-Life/family" Balance Culture?*, „International Journal of Business and Social Science", 2013, vol. 4, no. 9, s. 106-107.

[27] C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*, „European Management Journal", 2012, vol. 30, issue 2, s. 114.

cią unikania bycia postrzeganym jako pracownik uprzywilejowany, posiadający specjalne prawa[28]. Pracownicy mogą również odczuwać mniej lub bardziej bezpośrednią presję, żeby dokonać wyboru między pracą i życiem poza nią, a zwłaszcza życiem rodzinnym. Ich decyzje mogą przekładać się na mniejsze możliwości awansu z powodów rodzinnych oraz wysokość wynagrodzenia. Szczególnie na początku drogi zawodowej pracownicy akcentują, że korzystanie z praktyk ułatwiających godzenie ról może dawać sygnał pracodawcy o mniejszym od innych zaangażowaniu w pracę i tym samym stanowić przeszkodę w budowaniu kariery zawodowej[29]. Z tego względu zdarza się, że pracownicy mimo posiadanych uprawnień nie decydują się na korzystanie z udogodnień ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym. W niektórych organizacjach nadal pokutuje stereotyp idealnego pracownika, którego wydajność i zaangażowanie w wykonywane zadania jest warunkowane obecnością w pełnym wymiarze godzin i wysoką dyspozycyjnością. W wielu firmach obowiązuje kultura prezenteizmu, gdzie kluczową miarą zaangażowania pracownika jest ilość czasu spędzona w firmie. Miejsca pracy, gdzie gratyfikuje się pracowników za widoczną obecność w pracy, oczekuje się spędzania w pracy określonej liczby godzin mogą nie sprzyjać wykorzystaniu praktyk WLB[30]. Zdarza się, że osoby korzystające z tych rozwiązań są traktowane również przez współpracowników jako mniej zaangażowane w swoją pracę, „mniej widoczne" na polu zawodowym, a bardziej zaangażowane na rzecz rodziny[31]. W warunkach kultury „długich godzin pracy" korzystanie przez pracowników z praktyk pozwalających na łączenie ról może spotkać się z negatywnym odbiorem ich kolegów, który jest związany z koniecznością ponoszenia przez nich dodatkowych obciążeń. Pewną przeszkodą w upowszechnieniu wśród kadry rozwiązań pozwalających na łączenie pracy z życiem poza nią mogą być wartości wyznawane przez pracownika, zorientowanie wyłącznie na karierę zawodową. W skrajnych wypadkach taka postawa może prowadzić do wypalenia zawodowego[32].

---

[28] O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance as an HR Imperative*, „African Research Review", 2012, vol. 6, no. 3, s. 118.

[29] C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work-life balance...*, s. 114.

[30] Tamże, s. 114-118.

[31] O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 118; C.L. ter Hoeven, V.D. Miller, B. Peper, L. den Dulk, *"The Work Must Go On": The Role of Employee and Managerial Communication in the Use of Work-Life Policies*, „Management Communication Quarterly", 2017, vol. 31, issue 2, s. 195-201; Ch. Wei, L. Yili, Y. Yang, *How Can HRM Help...*, s. 106.

[32] O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 118-119.

Barierą w korzystaniu z rozwiązań WLB jest ponadto postrzeganie ich przez pracodawcę wyłącznie przez pryzmat kosztów oraz niedostosowanie do realnych potrzeb pracowników. Możliwość korzystania z szerokiego spektrum praktyk WLB nie będzie dla pracowników satysfakcjonująca, jeśli przy ich projektowaniu nie brano pod uwagę ich oczekiwań. Niekiedy praktyki te mogą być adresowane tylko do wybranych pracowników: kierowników wyższego szczebla, młodych matek i in.[33] Wiele dotychczasowych rozwiązań z obszaru WLB jest skierowanych do młodych rodziców, tak aby zaspokoić ich oczekiwania w zakresie równoważenia obowiązków opiekuńczych z pracą. Problemy związane z opieką nad dziećmi sprawowaną przez inne osoby niż rodzice (rodzeństwo, dziadkowie, krewni, znajomi), nadal nie są w wystarczający sposób eksponowane. Należy pamiętać, że potrzeby różnych osób w zakresie WLB mogą się od siebie różnić w zależności od specyfiki ich zadań opiekuńczych, np. innych rozwiązań może wymagać osoba zajmująca się opieką nad dzieckiem, a innych opiekun osoby starszej, czy osoby z niepełnosprawnościami. W kontekście powyższych rozważań warto również zwrócić uwagę na marginalizowanie problemów z WLB osób, które nie posiadają dzieci, co jest istotne z uwagi na rosnącą liczbę par bezdzietnych oraz osób samotnie prowadzących gospodarstwo domowe (tzw. singli). Potrzeby osób, które nie posiadają dzieci w zakresie równoważenia ról zawodowych i pozazawodowych postrzegane są w firmie jako mniej istotne niż pracujących rodziców[34].

Działania WLB na poziomie firm bazują często na założeniu, że pracownik posiada jednego pracodawcę. Nie są powszechne praktyki z zakresu WLB adresowane do osób pracujących w wielu miejscach pracy w oparciu o niestandardowe formy zatrudnienia, na czas określony, na część etatu. Istotne jest poznanie problemów, potrzeb i oczekiwań tych grup pracowników w zakresie WLB i przygotowanie adekwatnych rozwiązań.

Z uwagi na upowszechnienie w naszym kraju wielokulturowych zespołów pracowników pojawia się potrzeba uwzględnienia kwestii kulturowych w projektowaniu rozwiązań na rzecz WLB[35]. Normy kulturowe (wyznaczające podział pracy i zadań opiekuńczych między płciami) mogą wpływać na oczekiwania pracowników wobec proponowanych przez pracodawcę rozwiązań z obszaru godzenia ról zawodowych i pozazawodowych[36]. Co oczywiste, w kra-

[33] Tamże, s. 118-119.

[34] C. Kelliher, J. Richardson, G. Boiarintseva, *All of work?...*, s. 107.

[35] Tamże, s. 2-5.

[36] Tamże, s. 2-5.

jach, gdzie to kobiety są głównie utożsamiane z rolami opiekuńczymi, matki częściej korzystają z praktyk praca-życie niż ojcowie[37]. W ostatnich dekadach jesteśmy jednak świadkami wzrostu zaangażowania mężczyzn w wykonywanie zadań opiekuńczych tradycyjnie przypisywanych kobietom. Promowane są wzorce „zaangażowanych ojców" dzielących swój czas na pracę i rodzinę[38].

Jednym z powodów niekorzystania przez pracowników z rozwiązań WLB jest brak informacji i szkoleń na ten temat w firmie. Niski poziom komunikacji w firmie jest czynnikiem istotnie wpływającym na zmniejszenie wykorzystania rozwiązań WLB. Istnienie bogatej oferty rozwiązań nie przesądza o ich stosowaniu w sytuacji, gdy pracownicy nie wiedzą o istnieniu określonych praktyk lub nie rozumieją ich celowości[39]. Problemem jest również nierówny dostęp do informacji na temat dostępnych form WLB dla wszystkich pracowników. Pomoc menadżerów poprzez dostosowanie zadań, harmonogramów pracy, a także udzielenie wsparcia w postaci szkoleń na temat funkcjonujących form z zakresu WLB może w znaczący sposób pomóc pracownikom w łączeniu zobowiązań związanych z pracą i życiem poza nią. Wspomniana pomoc może przekładać się na decyzje pracowników o skorzystaniu z dostępnych praktyk ułatwiających godzenie wielu ról[40]. Odrębną kwestię stanowi wpływ elastycznej organizacji czasu pracy na godzenie ról zawodowych i pozazawodowych. Efektywność rozwiązań mających w założeniu ułatwiać łączenie pracy z życiem poza nią zależy od wielu zmiennych. Pracownicy zdalni, z jednej strony nie tracą czasu na dojazdy do i z pracy. Dla niektórych telepraca może wiązać się z chęcią „zrekompensowania" pracodawcy fizycznej nieobecności w pracy poprzez zwiększoną intensywność pracy, co może utrudniać zachowanie WLB. Podobnie niestandardowe rozwiązania związane ze zmiennym czasem pracy, niestandardowymi godzinami pracy (praca nocna, w weekendy), przemienność okresów wzmożonej intensywności pracy oraz czasu przestoju, a także brak przewidywalności w tym zakresie mogą kolidować z osiągnięciem równowagi praca-życie i negatywnie wpływać na godzenie pracy z życiem poza nią[41].

Zmiana kultury organizacji w kierunku wspierającej WLB pracowników jest trudnym zadaniem. Dział HR powinien odgrywać kluczową rolę w tym procesie. Jego zadaniem jest pomoc w tworzeniu wspierającej kultury organi-

---

37 C.L. ter Hoeven, V.D. Miller, B. Peper, L. den Dulk, *"The Work Must Go On"...*, s. 196.

38 A. Taşdelen-Karçkay, B. Orkide, *The mediating effect...*, s. 5.

39 O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 121.

40 C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work-life balance...*, s. 114.

41 C. Kelliher, J. Richardson, G. Boiarintseva, *All of work?...*, s. 6-7.

zacji na rzecz WLB, tak aby zachęcić pracowników do korzystania z dostępnych rozwiązań. Istotne jest również uświadomienie liderom znaczenia kultury organizacyjnej we wdrażaniu polityki WLB. Pracownicy działu HR stanowią ważny kanał informacyjny pomiędzy szeregowymi pracownikami oraz kierownictwem firmy. Powinni przekazywać menadżerom informacje o tym, jak programy praca-życie oddziałują na jakość życia i wydajność pracowników i zachęcać ich do udzielania wsparcia dla tego typu inicjatyw. Gdy to konieczne, kierownictwo organizacji i bezpośredni przełożeni powinni zostać poinformowani, że dotychczas stosowane przez nich działania mogą stanowić barierę we wdrażaniu praktyk służących WLB. Niezbędne są szkolenia dla kadry kierowniczej i pracowników, które pozwolą zapoznać się z nowymi zmianami organizacyjnymi w firmie. Pojawia się tu również potrzeba wypracowania nowych form oceny wydajności pracowników ukierunkowanych na wyniki pracy, a nie czas spędzony w firmie. Dział HR powinien starać się, aby dostępne rozwiązania WLB były postrzegane zarówno przez ich użytkowników, jak i osoby z nich niekorzystające jako sprawiedliwe. Niedopuszczalne jest stosowanie w tym kontekście „kar" dla pracowników korzystających z form WLB, mających wpływ na wysokość ich wynagrodzenia czy możliwości awansu. Pracodawca powinien dążyć do przełamania ewentualnych obaw pracowników związanych z tym, że korzystanie z elastycznego czasu pracy może negatywnie wpłynąć na ich przyszłą karierę zawodową. Kluczową kwestią jest tu dialog przełożonych z pracownikami, który pozwala pokonać ewentualny opór przed zmianą oraz zaakcentować płynące z niej korzyści[42].

Wprowadzenie praktyk WLB wymaga wcześniejszej oceny kultury organizacyjnej firmy, potrzeb pracowników np. z wykorzystaniem ankiet wypełnianych przez osoby zatrudnione. Ocena taka powinna pozwolić zidentyfikować potrzeby różnych grup pracowników w zakresie WLB i dostosować do nich oferowane programy. Kierownictwo firmy, menadżerowie muszą być postrzegani jako osoby wspierające kadrę w zachowaniu równowagi na linii praca-życie pozazawodowe. Wspierająca postawa kierownictwa w osiągnięciu balansu praca-życie ich podwładnych wyraża się w zdefiniowaniu i sformalizowaniu rozwiązań WLB w ramach polityki kadrowej firmy oraz w sposobie reagowania przełożonych na zgłaszane potrzeby w tym zakresie. Traktowanie przez kierownictwo tego tematu jako jednego z istotnych wyznaczników kultury organizacyjnej firmy poprzez korzystanie z udogodnień WLB stanowi

[42] Ch. Wei, L. Yili, Y. Yang, *How Can HRM Help...*, s. 107.

skuteczną zachętę dla pozostałych pracowników do podobnych zachowań[43]. Styl kierowania sprzyjający zachowaniu WLB pracowników respektuje ich osobiste potrzeby, wiąże się ze wsparciem przełożonego w trudnych życiowo sytuacjach[44]. Oprócz wsparcia pracodawcy, nieodzowna jest akceptująca postawa współpracowników wobec korzystania z form WLB przez ich kolegów[45]. Współpracownicy pełnią bowiem istotną funkcję na etapie organizowania pracy i elastycznego podziału zadań sprzyjającego łączeniu ról zawodowych i pozazawodowych[46].

W zależności od wieku, fazy w cyklu życia, pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania wobec życia zawodowego i aktywności poza nim. Pracodawcy uwzględniający indywidualne preferencje swoich pracowników w obszarze WLB mają większe szanse na zatrzymanie kadry i wzrost jej zaangażowania w pracę. Kluczowe jest tu odejście od pozornie uniwersalnych rozwiązań w kierunku sprofilowanych praktyk, adresowanych do poszczególnych grup pracowników. W projektowaniu rozwiązań WLB należy odejść od skupiania się wyłącznie na potrzebach pracujących rodziców i zająć się również pozostałymi grupami pracowników[47]. Istotne jest wyjście naprzeciw oczekiwaniom osób, które chcą godzić pracę z innymi aktywnościami. Należą do nich realizacja hobby, działania związane z utrzymaniem zdrowia i powrotem do pełni sił (np. rehabilitacja), zaangażowaniem w działalność religijną, czy też na rzecz społeczności lokalnych[48].

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w obszarze WLB wymaga ukierunkowania działań w organizacji na poprawę jakości społecznego środowiska pracy, uwzględniającego potrzeby pracowników. Wdrożenie praktyk WLB wiąże się z implementacją holistycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględnia całościowy kontekst funkcjonowania pracownika, również poza godzinami spędzonymi w pracy[49]. Istotnymi argumentami dla stosowania

---

43 O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 121.

44 E. Robak, A. Słocińska, *Równoważenie pracy z życiem osobistym...*, s. 161-165.

45 Ch. Wei, L. Yili, Y. Yang, *How Can HRM Help...*, s. 107-108.

46 E. Robak, A. Słocińska, *Równoważenie pracy z życiem osobistym...*, s. 161-165.

47 C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work-life balance...*, s. 112-118.

48 C. Kelliher, J. Richardson, G. Boiarintseva, *All of work?...*, s. 2-5; O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 121.

49 Tamże, s. 121.

praktyk wspomagających pracowników w budowaniu równowagi praca-życie pozazawodowe jest fakt, że polskie społeczeństwo deklaruje duże przywiązanie do wartości rodzinnych, zaś przedstawiciele młodego pokolenia (określani jako generacja Y i Z) w sposób szczególny cenią sobie możliwość rozwoju pozazawodowego oraz autonomii w zakresie zarządzania czasem[50]. Respektowanie przez pracodawców potrzeb pracowników w zakresie WLB może odbywać się poprzez stosowanie programów ukierunkowanych na zachowanie równowagi praca-życie. Stworzenie w organizacji warunków sprzyjających łączeniu pracy z życiem pozazawodowym jest dla pracodawcy swoistym wyzwaniem. Istotną rolę w tym procesie odgrywa dział HR. Kluczowym zadaniem działu HR w tym obszarze jest integracja problematyki WLB z polityką HR organizacji, promowanie wśród pracowników rozwiązań ułatwiających godzenie pracy i życia poza nią, zapoznanie ich z korzyściami wynikającymi ze stosowania określonych rozwiązań[51]. Punktem wyjścia dla tworzenia pozytywnego klimatu w organizacji wobec WLB jest akcentowanie przez kierownictwo tego, że równoważenie pracy z życiem pozazawodowym jest w organizacji istotną wartością[52]. Taka postawa sprzyja budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami w obszarze godzenia ról[53]. Działania z obszaru WLB mogą być wykorzystane jako istotne narzędzie umocnienia pozycji konkurencyjnej organizacji[54]. To element *employer brandingu* i długofalowej strategii organizacji, która uwzględniając różnorodne potrzeby kadry, może skutecznie zatrzymać dotychczasowych pracowników oraz przyciągnąć obiecujących kandydatów do pracy[55].

Bibliografia

1. Belwal S., Belwal R., *Work-Life Balance, Family-Friendly Policies and Quality of Work Life Issues. Studying Employers' Perspectives of Working Women in Oman*, „Journal of International Women's Studies", 2014, vol. 15 issue 1.
2. Borkowska S., *Praca i życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. taż, IPiSS, Warszawa 2004.

---

50 J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, G. Kowalewska, *Systemy work-life balance...*, s. 251.

51 O.R. Igbinomwanhia, O. Iyayi, F. Iyayi, *Employee Work-Life Balance...*, s. 121.

52 C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work-life balance...*, s. 112-118.

53 E. Robak, A. Słocińska, *Równoważenie pracy z życiem osobistym...*, s. 161-165.

54 J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, G. Kowalewska, *Systemy work-life balance...*, s. 251; A. Tariq, A. Siddique, H.D. Aslam, M.A. Tanveer, *Work-Life Balance...*, s. 581.

55 M. Syper-Jędrzejak, *Work Work-Life Activities as a Way of Building the Image of the Employer*, „Humanities and Social Sciences", 2016, t. 21, nr 4, s. 268.

3. Borkowska S., *Ekonomiczna opłacalność działań wspierających WLB. Punkt widzenia pracodawców*, [w:] *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, red. taż, IPiSS, Warszawa 2011.
4. Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza nią?*, [w:] *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, red. taż, IPiSS, Warszawa 2011.
5. Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 2008, z. 1.
6. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Daniels L., *What does Work-Life Balance Mean?*, http://www.W-LB.org.uk [za:] D. Głogosz, *Work-Life Balance. Czyli jak polski pracownik godzi pracę z życiem rodzinnym?*, prezentacja podczas konferencji Praca i/czy rodzina: możliwość samorealizacji czy konieczność wyboru?, Warszawa, 15.01.2014.
8. Darcy C., McCarthy A., Hill J., Grady G., *Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*, „European Management Journal", 2012, vol. 30, issue 2.
9. Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017.
10. Gajdzik B., *Przejście od Work-life balance do Tech-life harmony w Przemyśle 4.0*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", 2018, nr 1 (14).
11. GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2018 roku*, Warszawa 2019.
12. ter Hoeven C.L., Miller V.D., Peper B., den Dulk L., *"The Work Must Go On": The Role of Employee and Managerial Communication in the Use of Work-Life Policies*, „Management Communication Quarterly", 2017, vol. 31, issue 2.
13. Igbinomwanhia O.R., Iyayi O., Iyayi F., *Employee Work-Life Balance as an HR Imperative*, „African Research Review", 2012, vol. 6, no. 3.
14. Kelliher C., Richardson J., Boiarintseva G., *All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century*, „Human Resource Management Journal", 2019, vol. 29, issue 2.
15. Kotowska I.E. (red.), *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, Warszawa 2009.
16. Machol-Zajda L., *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, Tchon Li, WSE w Białymstoku, Białystok 2008.
17. Michoń P., *Nie rozdwoję się przecież. Konflikt czasu jako przeszkoda w osiąganiu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w Polsce*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
18. Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., Kowalewska G., *Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", 2017, z. 45.

19. Robak E., Słocińska A., *Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy*, „Studia Ekonomiczne", 2016, t. 257.
20. Smoder A., *Rozwiązania dobrowolne ułatwiające pracownikom godzenie pracy z życiem rodzinnym jako przejaw realizacji zatrudnienia przyjaznego rodzinie*, [w:] *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie*, red. B. Balcerzak-Paradowska, IPiSS, Warszawa 2014.
21. Syper-Jędrzejak M., *Work Work-Life Activities as a Way of Building the Image of the Employer*, „Humanities and Social Sciences", 2016, t. 21, nr 4.
22. Taşdelen-Karçkay A., Orkide B., *The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction*, „Australian Journal of Career Development", 2017, vol. 26, issue 1.
23. Tariq A., Siddique A., Aslam H.D., Tanveer M.A., *Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations*, „Mediterranean Journal of Social Sciences", 2012, vol. 3, issue 1.
24. Wei Ch., Yili L., Yang Y., *How Can HRM Help Organizations Build the Supportive "Work-Life/family" Balance Culture?*, „International Journal of Business and Social Science", 2013, vol. 4, no. 9.
25. https://www.eurofound.europa.eu/pl/topic/work-life-balance> (1.09.2019).

Organization in the face of challenges related to balancing work with non-professional life of employees – selected aspects

SUMMARY

In the chapter, the author presents selected challenges related to the implementation of solutions that facilitate reconciliation of work and non-professional life of employees in the organization. Considerations on this topic were preceded by the presentation of the current situation related to the reconciliation of roles by the inhabitants of Poland and the EU, and the presentation of selected definitions regarding the issues of WLB. The key task of the HR department in this area is the integration of WLB issues with the organization's HR policy, promoting solutions that facilitate reconciliation of employees' work and the life outside it, familiarizing them with the benefits of using specific solutions. The starting point for creating a positive climate in the organization in relation to the issues related to WLB is the emphasis by the management of the organization that balancing work with non-professional life is an important value in the company.

CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki
i Przedsiębiorczości w Łomży

Postawy pracodawców wobec reintegracji pracowników mających przerwy w pracy z powodu rodzicielstwa – doświadczenia niemieckie

Słowa kluczowe: godzenie pracy z życiem rodzinnym, zatrudnienie przyjazne rodzinie, reintegracja pracowników po urlopie rodzicielskim, elastyczne formy zatrudnienia

Key words: reconciling work and family, family friendly employment, reintegration of employees after parental leave, flexible forms of work

Streszczenie: W prezentowanym rozdziale przedstawiono przesłanki oraz model reintegracji opiekunów małych dzieci powracających do pracy po dłuższej przerwie, stosowany przez przedsiębiorstwa w Niemczech. Opiera się on na założeniu, iż zdecydowanie lepsze efekty uzyskuje firma, jak też pracownik, jeśli przerwa i powrót do pracy będą wcześniej wspólnie zaplanowane. Zaprezentowana dobra praktyka z Niemiec może stać się inspiracją do działań podejmowanych przez firmy z innych krajów, w tym polskie, co przyczyniłoby się do znacznie lepszego wykorzystania potencjału pracy kobiet, zwłaszcza młodych matek.

Wprowadzenie

Wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy są kluczowym zasobem decydującym o sukcesie firmy. Ze względu na zachodzące niekorzystne procesy demograficzne, związane ze spadkiem potencjału pracy, rośnie rywalizacja o ograniczone zasoby pracy, a zwłaszcza o wykwalifikowanych pracowników. Firmy są więc zdeterminowane, aby utrzymywać doświadczonych specjalistów. Dotyczyć to może m.in. pracowników, którzy mają przerwy w pracy m.in. z powodu rodzicielstwa, tym bardziej, że w tej populacji jest coraz więcej ojców[1]. Pracownicy w Niemczech mają prawo do 3-letniego urlopu rodzicielskiego, a po nim posiadają zagwarantowany powrót do poprzedniego miejsca pracy. Dlatego też w interesie całej gospodarki, a przede wszystkim poszczególnych przedsiębiorstw, jest w miarę szybki powrót pracownika do pracy w celu zminimalizowania kosztów reintegracji. Celem prezentowanego rozdziału jest przedstawienie przesłanek i modelu reintegracji opiekunów małych dzieci powracających do pracy po dłuższej przerwie, stosowanego przez przedsiębiorstwa w Niemczech. Opiera się on na założeniu, iż zdecydowanie lepsze efekty uzyskuje firma, jak też pracownik, jeśli przerwa i powrót do pracy będą wcześniej wspólnie zaplanowane[2]. Zaprezentowana dobra praktyka z Niemiec może stać się inspiracją do działań podejmowanych przez polskie organizacje, co przyczyniłoby się do znacznie lepszego wykorzystania potencjału pracy kobiet, zwłaszcza młodych matek.

Przesłanki działań na rzecz reintegracji pracowników mających przerwy w pracy z powodu rodzicielstwa

W Niemczech zarówno w polityce krajowej, jak też na szczeblu przedsiębiorstw, przywiązuje się dużą wagę do aktywizacji zawodowej kobiet, w tym m.in. poprzez działania na rzecz reintegracji osób mających przerwy w pracy z powodu sprawowania opieki nad zależnym członkiem rodziny, w tym nad małym dzieckiem.

---

[1] *Immer mehr Väter in Elternzeit*, http://www.familie-in-nrw.de/vertiefungstext-vereinbarkeit-familieundberuf.html (10.07.2019).

[2] Opracowano m.in. na podstawie materiałów zgromadzonych podczas wizyt studyjnych odbytych w ramach projektu ponadnarodowego we współpracy z Parlamentem Hanzeatyckim z Niemiec „Partnerstwo lokalne na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie", finansowanego z EFS, szerzej opisanych w opracowaniach: J. Hogeforster, C. Sadowska-Snarska (red.), *Działania na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym – dobre praktyki z Niemiec*, BFKK, Białystok 2015; tychże (red.), *Działania na rzecz kształcenia ustawicznego opiekunów osób zależnych – dobre praktyki z Niemiec*, BFKK, Białystok 2015.

W analizowanym kraju mamy do czynienia z relatywnie niskim odsetkiem matek czynnych zawodowo z dziećmi do 3 roku życia (35,2% w 2017 r., wobec 88,9% w przypadku ojców), w porównaniu z innymi krajami, zwłaszcza wysoko rozwiniętymi (wykres 1). Przyczyną tego stanu rzeczy jest ciągle jeszcze silnie zakorzeniony model podziału ról między kobietą a mężczyzną[3].

Jednak z porównania danych z 1996 roku oraz roku 2017 wynika, iż zarysowała się tendencja rosnąca wskaźnika pracujących matek dzieci w wieku do lat 3 (wzrost z 26,6% do 36%). W przypadku matek, których najmłodsze dziecko jest pomiędzy 3 a 5 rokiem życia, odsetek pracujących wzrasta do poziomu 71% (tabela 1).

Z badań w Niemczech wynika, iż przebywanie pracownika na urlopie rodzicielskim generuje wysokie koszty reintegracji. W zależności od zajmowanego stanowiska i długości nieobecności (od 6 do 36 miesięcy), firma może w ten sposób generować koszty w wysokości od 2 tys. do 12 tys. euro na pracownika, ze względu na dezaktualizację wiedzy i umiejętności. W celu uzupełnienia utraconego kapitału wiedzy po powrocie do pracy firma musi ponieść relatywnie wysokie koszty w wysokości od 9,5 tys. do 43 tys. euro (w zależności od stanowiska)[4]. Dlatego też korzystne, zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika, jest utrzymywanie kontaktu z pracownikiem w czasie przerwy w pracy. Tym samym firma minimalizuje koszty reintegracji pracownika. Jednocześnie osoba zatrudniona ma zapewnione poczucie przynależności i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa.

---

[3] Życiowa misja kobiety wyznaczona była trzema podstawowymi doświadczeniami, które określały słowa: *Kinder, Küche, Kirche* (Dzieci, Kuchnia, Kościół). Mężczyzna był żywicielem rodziny. Do późnych lat 70. XX wieku kobiety nie mogły podjąć pracy bez pisemnego zezwolenia męża, co i tak nie było mile widziane. Możliwość umieszczenia dziecka w żłobku była w dawnym RFN prawie nie do pomyślenia. Model takiej rodziny ulega przemianom. W Niemczech coraz więcej kobiet pracuje zawodowo, w latach 60. XX wieku wskaźnik aktywności zawodowej wynosił 3,9%, w latach 70. około 9,3%, a w latach 80. tendencja była nadal wzrostowa (wskaźnik osiągnął poziom 11,6%). W roku 2000 aktywnych zawodowo było już 63,3% kobiet, natomiast w 2012 blisko 72%. Niemcy, ze wskaźnikiem zatrudnienia kobiet 68%, w znacznym stopniu przewyższają średnie wielkości dla krajów OECD, czy też UE.

[4] *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2013, s. 9 i nast.; *Perspektive Wiedereinstieg*, https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Inhalte/DE/Wiedereinstieg/Vereinbarkeit_von_Beruf_Familie_Pflege/Wiedereinstiegsfreundliche_Arbeitswelt/checkliste_wiedereinstiegsfreundliche_unternehmen.html?nn=158456 (28.07.2019).

Wykres 1. Status pracujących matek dzieci do lat 3 w krajach OECD (w %)

Źródło: interaktywna baza OECD.

Tabela 1. Zmiany wskaźnika zatrudnienia matek i ojców w Niemczech według wieku najmłodszego dziecka (w %)

Wiek dziecka	1996			2013			2017*		
	Ogółem	Praca w pełnym wymiarze czasu pracy	Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy	Ogółem	Praca w pełnym wymiarze czasu pracy	Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy	Ogółem	Praca w pełnym wymiarze czasu pracy	Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy
Matki ogółem, w tym:	**55,0**	**49,2**	**50,8**	**60,5**	**29,9**	**70,1**	**67,9**	**31,0**	**69,0**
poniżej 3 lat	26,6	47,5	52,5	31,4	28,3	71,7	35,2	29,8	70,2
3 do 5 lat	50,0	37,9	62,1	62,9	26,7	73,3	71,0	26,7	73,3
6 do 9 lat	63,2	46,8	53,2	68,2	26,1	73,9	78,0	27,7	72,3
10 do 14 lat	69,0	52,3	47,7	71,7	30,2	69,8	82,4	32,5	67,5
Ojcowie ogółem, w tym:	**89,8**	**98,0**	**2,0**	**83,9**	**94,4**	**5,6**	**91,7**	**94,4**	**5,6**
poniżej 3 lat	88,8	97,4	2,6	81,7	93,7	6,3	88,9	93,9	6,1
3 do 5 lat	90,8	97,9	2,1	84,9	93,9	6,1	91,6	93,6	6,4
6 do 9 lat	90,8	98,1	1,9	84,5	94,2	5,8	92,4	94,2	5,8
10 do 14 lat	90,1	98,3	1,7	85,2	95,0	5,0	93,7	95,1	4,9

* dla 2017 roku przyjęto inne przedziały wieku najmłodszego dziecka w rodzinie, a mianowicie: poniżej 3 lat, od 4 do 6 lat, od 6 do 10 lat, od 10 do 15 lat.

Źródło: M. Keller, T. Haustein, *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2019*, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Dezember 2019; M. Keller, I. Kahle, *Realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, Statistisches Bundesamt, „WISTA", 2018, no. 3.

Badania ukazują wiele barier, które utrudniają powrót młodych matek do pracy. Związane one są, podobnie jak w Polsce, m.in.[5]:

- z postawą męża/partnera;
- instytucjonalną opieką nad dzieckiem;
- pracą zawodową;
- sferą emocjonalną;
- sferą finansową.

Jeśli chodzi o przeszkody ze strony partnera, to wynikają one z dużego zaangażowania mężczyzn w pracę zawodową mającą na celu utrzymanie rodziny oraz niechęci, a zarazem braku wsparcia żony/partnerki w powrocie do pracy. Młodzi rodzice, zwłaszcza absolwenci szkół wyższych, którzy osiedlili się z dala od rodziny, nie mogą liczyć na jej pomoc w opiece nad małym dzieckiem.

Powrót do pracy młodych matek utrudnia też ciągle niedostateczny rozwój instytucjonalnej opieki nad dziećmi do lat 3, jak też konieczność ponoszenia wysokich kosztów tej opieki. Poza tym ograniczona jest dostępność do instytucjonalnej opieki nad dziećmi w ciągu roku, tygodnia, dnia. Odczuwany jest też problem opieki nad dzieckiem w przypadku choroby, jak też świadomość niskiej jakości opieki (np. ze względu na zbyt duże grupy).

Bariery te związane są także z pracą zawodową. Bowiem młode matki powracające do pracy potrzebują większej elastyczności czasu pracy, na co pracodawcy nie zawsze wyrażają zgodę. Poza tym matki, które były nieaktywne przez kilka lat z powodu opieki nad dzieckiem, mocno odczuwają, iż ich wiedza i umiejętności zawodowe również w obszarze IT, silnie zdezaktualizowały się. W związku z tym stały się one mało konkurencyjnymi pracownikami, a to oznacza, że mają bardzo dużo do nadrobienia. Jest więc to podwód, dla którego część kobiet nie wraca na swoje wcześniej zajmowane stanowiska.

Z badań wynika, że powrót do pracy jest też trudną decyzją natury psychologicznej. Młode matki przeżywają dylematy, czy ich dziecko nie jest jeszcze zbyt małe do opieki poza domem, czy faktycznie żłobek zapewnia odpowiedniej jakości opiekę, czy nie jest tylko zwykłą „przechowalnią". Ze względu na długą rozłąkę w ciągu dnia obawiają się one o emocjonalny kontakt z dzieckiem, jak też o brak akceptacji w miejscu pracy (traktowanie jak osoby mniej zaangażowanej w pracę).

---

[5] *Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2008; *Perspektive Wiedereinstieg*, https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/Wiedereinstieg/ _node.html (10.09.2019).

Kobiety zwykle odczuwają ogromne straty finansowe, gdyż po powrocie do pracy redukowane są ich liczby godzin. Dla wielu kobiet powrót do pracy może być nieopłacalny finansowo. Często po urodzenia dziecka pracują one na część etatu, a to oznacza niższe dochody, kwalifikujące się do niższych progów podatkowych. Poza tym koszty opieki nad dziećmi – szczególnie w pierwszych latach – są na tyle wysokie, że często pochłaniają otrzymywane wynagrodzenie, co prowadzi do konkluzji „nie warto pracować".

W praktyce duży wpływ na powrót do pracy ma postawa pracodawców, którzy realizują politykę zatrudnienia przyjaznego rodzinie, w tym wspierają reintegrację młodych matek korzystających z urlopu macierzyńskiego, czy też wychowawczego. Należy też podkreślić, iż tworzenie środowiska do godzenia pracy z życiem rodzinnym, w tym reintegracji osób powracających do pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka, jest ważnym celem nowoczesnej polityki rodzinnej rządu federalnego w Niemczech. Głównym podmiotem, który z poziomu krajowego inicjuje i skutecznie wdraża rozwiązania z zakresu polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, które blisko współpracuje z niemiecką Izbą Przemysłu i Handlu, ze stowarzyszeniami branżowymi oraz związkami zawodowymi i fundacjami[6].

Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego reintegracji pracowników mających przerwy w pracy z powodu rodzicielstwa w firmach niemieckich

W modelu reintegracji osób powracających do pracy po dłuższej przerwie związanej z rodzicielstwem zakłada się, że przerwa i powrót do pracy winne być wcześniej wspólnie, z udziałem pracownika, zaplanowane.

Dlatego też w oparciu o doświadczenia firm niemieckich można zidentyfikować trzy fazy tego procesu, a mianowicie przed urodzeniem dziecka, w trakcie urlopu rodzicielskiego, a faza trzecia związana jest z zakończeniem urlopu i powrotem do pracy (tabela 2). Każda z tych faz uwzględnia specyficzne potrzeby firm i pracowników.

Faza I: przed przerwą związaną z urlopem rodzinnym

Dla firmy, jak i pracowników jest to czas związany z niepewnością powrotu do pracy. Przed urodzeniem dziecka pracownicy wykazują także wysokie za-

[6] J. Hogeforster, C. Sadowska-Snarska (red.), *Działania na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym*..., s. 55 i nast.

potrzebowanie na informacje, z jednej strony odnośnie uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem, z drugiej w kwestii szans powrotu do pracy po dłuższej przerwie. Na tym etapie szczególnie ważna jest rola kadry kierowniczej ds. zasobów ludzkich, jak i pracowników, którzy wypracują z pracodawcą wspólny plan i zasady bezpiecznego powrotu do pracy.

Faza II: w trakcie urlopu rodzicielskiego

Po urodzeniu dziecka następuje urlop macierzyński, a następnie wychowawczy. Przerwa w pracy może trwać nawet trzy lata. W tym czasie chodzi o podtrzymanie, a nawet rozwój kwalifikacji zawodowych, jak też dobry kontakt między firmą a pracownikami, tak aby zapewnić łatwy powrót do życia zawodowego.

Najczęściej zapewnienie, że pracownicy będą mieli dostarczane na bieżąco informacje na temat firmy obywa się bez większych problemów. Dobry kontakt na linii firma – pracownik, jak też oferowanie udziału w szkoleniach w czasie urlopów rodzicielskich istotnie zmniejsza psychologiczną barierę powrotu do pracy. Dlatego pracownicy chętnie korzystają z tego typu wsparcia. Pożądanym rozwiązaniem zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika, jest też łączenie urlopu rodzicielskiego z pracą w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Tabela 2. Model reintegracji pracowników po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem

FAZA I **Przed urodzeniem dziecka**	**FAZA II** **W trakcie przerwy w pracy związanej z urlopem macierzyńskim/ wychowawczym**	**FAZA III** **Po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem**
Cele		
Informowanie i tworzenie planu powrotu do pracy	Podtrzymanie kwalifikacji i kontakt w trakcie urlopu	Planowanie powrotu do pracy i wsparcie
Możliwe rozwiązania		
– Przeprowadzanie rozmów z pracownicami w ciąży	– Angażowanie pracowników do realizacji projektów na czas określony	– Model elastycznej organizacji pracy

– Przekazanie szczegółowych informacji na temat ram prawnych zasiłku macierzyńskiego i urlopu rodzicielskiego	– Oferta uczestnictwa w szkoleniach zawodowych	– Model elastycznego czasu pracy
– Wypracowanie wstępnej koncepcji współpracy w okresie urlopu wychowawczego i powrotu do pracy	– Wykonywanie pracy w niepełnym wymiarze godzin podczas urlopu wychowawczego, z ewentualną możliwością stopniowego wzrostu godzin pracy	– Model pracy w niepełnym wymiarze czasu
	– Oferta programu mentoringu	– Dzielenie pracy
	– Zaproszenie do wzięcia udziału w spotkaniach wewnętrznych w firmie (imprezy integracyjne, wycieczki zakładowe)	– Telepraca/Home Office
	– Informacje na temat bieżącej sytuacji firmy	– Wsparcie organizacyjne, finansowe w opiece nad dzieckiem lub innymi zależnymi członkami rodziny
	– Wysłanie życzeń urodzinowych lub z innych okazji	– Uwzględnianie sytuacji rodzinnej w kwestiach urlopowych
		– Kształtowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na dyskontowanie korzyści z kompetencji rozwijanych podczas sprawowania opieki

Źródło: *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern…*, s. 9 i nast.; *Perspektive Wiedereinstieg…*

Dobrym sposobem, aby pozostać w kontakcie firma – pracownik, jest mentoring. Pracownikowi przebywającemu na urlopie rodzicielskim przydzielany

jest mentor, najczęściej jako doświadczona osoba. Rolą mentora jest przekazywanie informacji na temat sytuacji firmy, troska o rozwój zawodowy.

Utrzymanie więzi między pracownikiem na urlopie rodzicielskim a firmą możliwe jest także przez zapraszanie do wzięcia udziału w imprezach firmowych, w tym: sportowych, związanych z dorocznymi świętami, firmowymi rocznicami. Wydarzenia te są dobrą okazją do kontaktu i utrzymania relacji z kolegami i przełożonymi. Niektóre firmy oferują również regularne spotkania wszystkich pracowników, przebywających w danym momencie na urlopach rodzicielskich.

Coraz więcej firm w Niemczech zdaje sobie sprawę z konieczności wsparcia pracowników w czasie przerw w pracy. Z badań wynika, iż około jedna piąta firm oferuje szkolenia pracownikom w czasie urlopów rodzicielskich. Sześć na dziesięć firm oferuje też swoim pracownikom możliwość udziału w realizacji projektów okresowych lub wykonywania pracy w niepełnym wymiarze czasu podczas urlopu rodzicielskiego[7].

Faza III: powrót do pracy

Powrót do pracy, w trakcie lub po urlopie wychowawczym, dotyczy trzeciego etapu reintegracji. W obu przypadkach jest wspólnym wyzwaniem dla firm i pracowników. Etap ten wiąże się ze znalezieniem odpowiedniego modelu pracy z wykorzystaniem elastycznych form organizacji i czasu pracy, który będzie korzystny zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika (zachowanie zasady *win-win*).

Elastyczne godziny pracy, które ułatwiają godzenie pracy i życia prywatnego, są kluczowym instrumentem polityki personalnej przyjaznej rodzinie. Ponad 96% rodziców oczekuje bardziej elastycznych godzin pracy, zwłaszcza w sytuacjach awaryjnych. Około 70% firm już oferuje formę indywidualnej organizacji czasu pracy. Większa autonomia pracowników w kwestii kształtowania godzin roboczych prowadzi do wyższej satysfakcji z pracy, spadku absencji, zmniejszenia stresu. Firma także może skorzystać z elastyczności czasu pracy, wydłużając godziny jej funkcjonowania.

Przy elastycznej organizacji czasu pracy zwraca się głównie uwagę na efekty pracy, a nie samą obecność. To pomaga budować kulturę firmy opartą na zaufaniu oraz przyczynia się do większej odpowiedzialności indywidualnej. Wzmacnia to również więź pracowników z firmą.

---

[7] *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern...*, s. 18; *Perspektive Wiedereinstieg...*

Jeśli chodzi o elastyczny czas pracy, to w Niemczech istnieją również modele, które różnią się od standardowego wymiaru czasu pracy. W tym zakresie wyróżnić należy następujące systemy[8]:

- roczne godziny pracy (*annual working hours*),
- konta czasu pracy (*working time accounts*),
- elastyczny czas pracy (*flexitime*),
- półdniowa praca (*half-day work*),
- praca w niepełnym wymiarze godzin (*part-time work*),
- *jobsharing*,
- czas życia konta czasu praca-życie (*life-time working time accounts*),
- praca oparta na zaufaniu (*trust-based working hours*),
- modularny czas pracy (*modular working hours*),
- telepraca,
- autonomiczne pod względem czasowym zespoły robocze (*timewise autonomous working teams*),
- praca na wezwanie (*work on call*),
- indywidualne godziny pracy,
- *sabbatical*.

Z punktu widzenia godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi szczególnie popularny w niemieckich przedsiębiorstwach jest elastyczny czas pracy. Wyróżnia się jego trzy warianty[9]:

- prosty (*simple flexitime*), który pozwala pracownikom ustalać indywidualnie godziny rozpoczynania i kończenia pracy w ciągu dnia, ale nie liczbę godzin ich pracy;
- kwalifikowany czas pracy (*qualified flexitime*), daje pracownikom więcej suwerenności w dysponowaniu czasem pracy. Dzień pracy podzielony jest na trzy fazy: rdzeń główny, w którym obecność w miejscu pracy jest obowiązkowa, i zestaw elastycznych godzin na początku i na końcu dnia roboczego, podczas których pracownik sam decyduje czy pracuje na miejscu czy nie;
- oparty na zaufaniu (*trusted flexitime*), określa pracę w kategorii wyników, a nie czasu jej trwania. Pracodawca daje pracownikowi pełną niezależność, wierząc, że pracownik wykona swoje obowiązki bez kontroli czasu pracy.

---

[8] J. Mirosław, A. Smoder, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie w krajach konserwatywnego modelu welfare state*, [w:] *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie*, red. B. Balcerzak-Paradowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014, s. 105 i nast.

[9] Tamże, s. 105 i nast.

Najbardziej rozpowszechnioną formą elastyczności względem czasu pracy i organizacji pracy oferowaną przez niemieckie firmy, jest indywidualny czas pracy (72,9% firm dawało możliwość pracy w tym systemie), elastyczny dzienny lub tygodniowy czas pracy (67,5%), a także elastyczny czas pracy oparty na zaufaniu – *trusted flexitime* (51,4%). Co trzecia niemiecka firma oferuje możliwość elastycznego, rocznego lub dłuższego czasu pracy, w 18% firm istnieje możliwość zatrudnienia w formie telepracy, w 14% w *job sharing*, a 12,3% firm oferuje *sabbatical*[10].

W Niemczech pracodawcy wykazują zainteresowanie zatrudnianiem na część etatu/w niepełnym wymiarze, co jest zgodne z oczekiwaniami pracowników mających dzieci, zwłaszcza kobiet. Charakterystyczny jest również fakt, iż kobiety posiadające dzieci zdecydowanie preferują pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy. W ten sposób pracuje 69% matek mających dzieci w wieku do 15 lat.

Mniejszy wymiar czasu pracy daje pracownikowi sporą autonomię, szczególnie, że nie chodzi tu tylko o zmniejszenie liczby godzin pracy, ale również i swobodną dystrybucję wymaganych godzin w ciągu tygodnia, miesiąca lub roku. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy muszą być opłacani według tych samych stawek godzinowych, co pracujący w pełnym wymiarze godzin. Pracujący w niepełnym wymiarze otrzymują również proporcjonalnie świadczenia socjalne. Od 2001 roku każdy pracownik zatrudniony w firmie z liczbą powyżej 15 pracowników po przepracowaniu okresu 6 miesięcy ma prawo domagać się pracy w niepełnym wymiarze, a pracodawca, jeśli warunki na to pozwalają, musi taką prośbę uwzględnić[11].

Firmy, które umożliwiają powrót do pracy, często stosują politykę kadrową przyjazną rodzinie, stosują szereg innych rozwiązań, odnoszących się m.in. do wsparcia w opiece nad dzieckiem. W tym celu organizowane są w miejscu pracy pokoje do pracy z dzieckiem, pokoje zabaw/place zabaw, ale także kontraktowanie miejsc pracy w placówkach opiekuńczych, przekazywanie kuponów na sfinansowanie opieki nad dzieckiem, własnego ośrodka opieki itp. Firmy wspierają też opiekę podczas wakacji, czy też w nagłych wypadkach.

Firmy też coraz częściej są świadome, iż podczas przerw w pracy związanych z opieką np. nad małym dzieckiem, pracownicy nabywają dodatkowe

---

[10] Tamże.

[11] D. Głogosz, L. Machol-Zajda, A. Smoder, *Działania na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym; z doświadczeń wybranych krajów*, [w:] *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011, s. 80 i nast.

umiejętności społeczne, takie jak: umiejętności komunikacyjne, organizacyjne, elastyczność, zdolność uczenia się, rozwiązywanie konfliktów i asertywność, które można wykorzystać w celach biznesowych[12].

Determinanty skuteczności działań pracodawców na rzecz reintegracji pracowników mających dłuższe przerwy w pracy

Do wysokiej aktywności niemieckich pracodawców w zakresie tworzenia środowiska do godzenia pracy z życiem rodzinnym, w tym w zakresie wsparcia pracowników powracających do pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka, przyczynia się realizacja, jak już wspomniano, nowoczesnej polityki rodzinnej rządu federalnego w Niemczech, zwłaszcza przez Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, które blisko współpracuje z niemiecką Izbą Przemysłu i Handlu, ze stowarzyszeniami branżowymi oraz związkami zawodowymi i fundacjami.

Ministerstwo realizuje program *Make work-life balance*, którego celem jest stworzenie, wspólnie z partnerami społecznymi na poziomie krajowym, a przede wszystkim regionalnym i lokalnym, środowiska pracy i życia przyjaznego rodzinie. Priorytetem jest upowszechnienie prorodzinnej polityki personalnej w firmach, a także wspieranie wszelkich inicjatyw na rzecz rodziny w skali lokalnej.

Dlatego też Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży uruchomiło takie inicjatywy, jak[13]:

- Program „Perspektywa ponownego powrotu";
- korporacyjny program „Rodzina czynnikiem sukcesu";
- „lokalne sojusze na rzecz rodziny";
- program finansowania w firmach opieki nad dziećmi pracowników do lat 3;
- procedura audytu „Praca i Rodzina" (*Berufundfamilie Audyt*), opracowana z inicjatywy i na rzecz Fundacji Hertie. W ramach tej procedury pracodawcy otrzymują wsparcie w przygotowaniu strategii działania, której celem będzie stworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinie. W jej ramach badany jest także potencjał przedsiębiorstwa i proponowane konkretne rozwiązania. Należy dodać, iż wszystkie ministerstwa federalne w Niemczech są objęte takim audytem.

[12] *Perspektive Wiedereinstieg*, https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Inhalte/DE/Wiedereinstieg/Vereinbarkeit_von_Beruf_Familie_Pflege/Wiedereinstiegsfreundliche_Arbeitswelt/ (28.09.2019).

[13] Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, http://www.bmfsfj.de/ (08.05.2019).

Z punktu widzenia reintegracji opiekunów szczególnie ważna jest inicjatywa „Perspektywa ponownego powrotu", realizowana od 2008 roku, która pokazuje, w jaki sposób firmy i ich pracownicy mogą skorzystać z szybkiego i efektywnego powrotu do pracy po przerwie rodzinnej[14].

Ważną inicjatywą Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży jest realizacja korporacyjnego programu „Rodzina czynnikiem sukcesu"[15]. W ramach tego programu Ministerstwo zawiązało strategiczne partnerstwo z centralami stowarzyszeń niemieckiego biznesu i związków zawodowych, takich jak:

- Federalne Zrzeszenie Niemieckich Organizacji Pracodawców (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA) – które jest największą organizacją pracodawców. W BDA za pośrednictwem organizacji macierzystych zrzeszonych jest 75-80% wszystkich niemieckich pracodawców prywatnych;
- Zrzeszenie Niemieckich Izb Przemysłowo-Handlowych (DIHK);
- Centralny Związek Rzemiosła (Der Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V., ZDH);
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), która jest największą w Niemczech federacją związków zawodowych, skupiającą osiem organizacji, działających we wszystkich branżach i działach gospodarki.

Partnerstwo to wyraz wspólnej odpowiedzialności polityki i gospodarki za kształtowanie środowiska pracy przyjaznego rodzinie.

Jednym z elementów tego programu jest organizacja, co 2-3 lata, konkursu i przyznawanie firmom znaku towarowego „Firma przyjazna rodzinie". Celem konkursu jest upowszechnienie rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie, które ukazane są przez pryzmat korzyści, jakie odnoszą pracownicy i pracodawcy, stosujący je w praktyce.

W ramach Programu „Rodzina czynnikiem sukcesu" stworzona została platforma przeznaczona dla wszystkich firm przyjaznych rodzinie lub tych, które po prostu chcą tam być. W ramach powstałej sieci korporacyjnej funkcjonuje dodatkowe biuro porad, istnieje też możliwość wymiany poglądów z innymi firmami na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Platforma to także doskonałe narzędzie do promocji firm przyjaznych rodzinie. Oparta jest ona na wiedzy, znajduje się więc tu szeroka gama praktycz-

[14] https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/ (08.05.2019).

[15] Portal Programu „Rodzina Czynnikiem Sukcesu", http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=2 (08.05.2019).

nych przykładów, badań i przewodników na tematy dotyczące m.in. różnych form organizacji czasu pracy, prorodzinny i marketingu personalnego naprowadzania.

Innym elementem programu „Rodzina czynnikiem sukcesu" jest inicjatywa „Rodzina świadoma godzin pracy", w ramach której Ministerstwo wspólnie z niemiecką Izbą Przemysłu i Handlu promuje modele pracy, które są elastyczne i przyjazne rodzinie. Właściwie wdrożone, elastyczne formy pracy, umożliwiające godzenie pracy z życiem rodzinnym, przynoszą korzyści jednocześnie pracownikom, jak i pracodawcom (zgodnie z zasadą *win-win*). Pracownicy mogą łączyć swoje obowiązki zawodowe i rodzinne bez ograniczeń czasowych. Firmy z kolei mogą reagować elastycznie na zmieniającą się koniunkturę, jak też odnosić korzyści z bycia „atrakcyjnym pracodawcą".

Te oferty i środki w kontekście przyjaznej rodzinie i przyjaznej dla personelu polityki kadrowej stanowią wybór i mają na celu stymulowanie ponownych uczestników i osób powracających na rynek pracy, a także osób odpowiedzialnych w firmach za rozwiązanie problemu przyjazności takich powrotów. Wiele firm oferuje już wiele środków na rzecz rodziny. Ponad 4500 małych, średnich i dużych firm należy do korporacyjnej sieci „Success Factor Family". W ramach programu korporacyjnego Federalne Ministerstwo Spraw Rodzinnych zasiada z wiodącymi stowarzyszeniami niemieckiej gospodarki (BDI, BDA, DIHK, ZDH) i DGB, by uczynić „przyjazność rodzinną" znakiem towarowym niemieckiej gospodarki.

Ważnym przedsięwzięciem w programie rozwoju, z punktu widzenia tworzenia warunków do łączenia pracy z życiem rodzinnym, jest finansowanie rozwoju przyzakładowych placówek opieki nad małym dzieckiem (do lat 3). Zainteresowani pracodawcy otrzymują z Ministerstwa przez dwa lata środki finansowe w formie dotacji, wynoszącej 400 euro na jedno miejsce w pełnym wymiarze dziennych godzin, przeznaczonej na pokrycie kosztów nowo utworzonych miejsc opieki dla dzieci pracowników. Wychodzi się z założenia, iż tego typu forma wsparcia pracodawców stwarza gwarancję trwałego zaangażowania firm w opiekę nad dziećmi. Poza tym uzupełnia rozwój opieki nad dziećmi poniżej trzech lat przez władze federalne, stanowe i lokalne.

W ramach tej inicjatywy podjęto działania na rzecz ułatwień w godzeniu nauki, prowadzenia badań naukowych z obowiązkami opiekuńczymi. Program wspiera tworzenie nowych miejsc opieki nad dziećmi na uczelniach wyższych dla dzieci studentów i pracowników naukowych.

Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży wspólnie z partnerami z wielu grup społecznych wdraża pionierskie inicjatywy

tworzenia sieci różnych instytucji i podmiotów. Poprzez aktywizację różnych podmiotów tworzone są lokalne sojusze na rzecz rodziny. Dzięki takim porozumieniom możliwe są, zdaniem ministerstwa, trwałe zmiany w społeczeństwie. Bowiem najcenniejszą cechą tej inicjatywy jest fakt, że wszyscy ludzie mogą czuć się odpowiedzialni i przyczyniać się do prorodzinnego kształtowania swojego miejsca zamieszkania i okolicy[16].

Lokalne sojusze na rzecz rodzin są sieciami współpracy zainteresowanych podmiotów z obszaru biznesu, polityki i społeczeństwa obywatelskiego, które dobrowolnie podejmują starania w celu poprawy warunków życia i pracy dla rodzin. W szczególności wśród zainteresowanych stron są przedstawiciele gmin, firm, izb i związków zawodowych, agencji zatrudnienia, stowarzyszenia, fundacje, uniwersytety, szpitale, kościoły, czy też niezależne instytucje świadczące usługi na rzecz dzieci i młodzieży.

Działalność sojuszy jest monitorowana i podlega systematycznej ewaluacji, zwłaszcza pod kątem skuteczności działań[17].

Główne obszary działań sojuszy to:

- Work-Life Balance;
- organizacja opieki nad dziećmi;
- wsparcie w rozwoju infrastruktury dla rodzin z dziećmi;
- równowaga między pracą i opieką.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż działania pracodawców zorientowane na reintegrację pracowników, głównie kobiet mających przerwy w pracy z powodu rodzicielstwa, przy odpowiednim wsparciu organów centralnych i regionalnych, uznać można za skuteczne antidotum na zmniejszające się zasoby pracy i niską aktywność zawodową kobiet. Umożliwienie łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, w tym wspólne zaplanowanie przerwy i powrotu do pracy po urodzeniu dziecka, mają w tej materii ogromne znaczenie. Jest to kluczowe stwierdzenie w kontekście sytuacji na rynku pracy w Polsce, gdzie mamy do czynienia z wyjątkowo wysoką skalą osób pozostających bez zatrudnienia, w tym biernych zawodowo i bezrobotnych z przyczyn rodzin-

---

[16] D. Głogosz, L. Machol-Zajda, A. Smoder, *Działania na rzecz równowagi*..., s. 78.

[17] Por. M. Staats, Ch. Rösch, B. Stoyanov, *Ausgewählte aspekte der Wirkung Lokaler Bündnisse Für Familie*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Untersuchungen und Empfehlungen zu ausgewählten Aspekten der Wirkung Lokaler Bündnisse für Familie, September 2010.

nych. Z danych GUS[18] wynika, że bierność zawodowa z powodu obowiązków rodzinnych, w tym opieki nad dziećmi lub innymi osobami wymagającymi opieki, dotyczy blisko 1,8 mln osób, w tym 1,6 mln w wieku produkcyjnym. Cechą charakterystyczną biernych zawodowo z przyczyn rodzinnych jest fakt, iż 80% z nich wcześniej pracowało, a bezpośrednią przyczyną zaprzestania pracy była konieczność opieki nad małym dzieckiem lub inną osobą zależną (528 tys.). Oznacza to, że sprawowanie opieki nad osobą zależną związane jest często z koniecznością rezygnacji z pracy zawodowej, co wynika głównie z trudności w łączeniu pracy z opieką nad zależnym członkiem rodziny. Problem bierności dotyka szczególnie młodych osób w wieku 25-34 lat (517 tys.), a więc w okresie nasilonych obowiązków rodzinnych związanych z opieką i wychowaniem małych dzieci. W tej grupie wiekowej, ze względu na obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu, poza rynkiem pracy pozostaje 479 tys. kobiet (92,6%) i 37 tys. mężczyzn (7,4%). Tak więc macierzyństwo i opieka nad dziećmi, przypisane tradycyjnie kobiecie, powodują szczególnie ograniczony dostęp do pracy przez kobiety. Systematycznie rośnie także liczba bezrobotnych kobiet, które po urodzeniu dziecka nie podjęły zatrudnienia i trafiły do rejestrów osób bezrobotnych. Udział kobiet powracających na rynek pracy po urodzeniu dziecka w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych kobiet wykazuje tendencję rosnącą z roku na rok – od 18,2% w 2010 roku do 25,5% w 2015 roku i 32,1% w 2018 roku[19]. W efekcie przyczyną bezrobocia co trzeciej kobiety jest fakt urodzenia dziecka.

Niekorzystna sytuacja pracujących opiekunów osób zależnych związana jest z dezaktualizacją wiedzy i umiejętności pracowników, w szczególności kobiet, podczas długotrwałych nieobecności w pracy spowodowanych osobistym sprawowaniem opieki nad małym dzieckiem lub innym zależnym członkiem rodziny. Problem ten będzie tylko narastać ze względu na wydłużenie urlopów rodzinnych, jak też dynamiczny wzrost populacji osób starszych wymagających opieki. Aktualnie obowiązujący wymiar urlopu macierzyńskiego kształtuje się w przedziale od 20 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka do 37 tygodni w przypadku urodzenia pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie. Po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego pracownicy mają prawo do skorzystania z dodatkowego urlopu macierzyńskiego, którego wymiar wynosi 6-8 tygodni, w zależności od liczby urodzonych dzieci przy jednym porodzie. Po urlopie macierzyńskim rodzice mogą skorzystać z kolejnej płatnej przerwy

[18] *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2019 roku*, GUS, Warszawa 2019, s. 193 i nast.

[19] *Bezrobocie rejestrowane I-IV kwartał 2018*, GUS, Warszawa 2019, s. 14.

w pracy – urlopu rodzicielskiego, którego wymiar stanowi 26 tygodni niezależnie od liczby dzieci urodzonych przy jednym porodzie. W sumie przekłada się to na przerwę w pracy od 52 do 63 tygodni. Po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim pracownik ma prawo do wykorzystania urlopu wypoczynkowego i to w skumulowanym wymiarze, w tym zaległy. Pracodawca nie posiada prawnej możliwości, żeby wymóc na pracowniku rozplanowanie urlopu wypoczynkowego w sposób dogodny dla przedsiębiorstwa. Innym uprawnieniem związanym z rodzicielstwem jest urlop wychowawczy, którego wymiar wynosi 36 miesięcy i udzielany jest na okres nie dłuższy niż do ukończenia przez dziecko 5. roku życia. Długi urlop macierzyński oraz wychowawczy to zdecydowanie mniejsze szanse powrotu kobiety na rynek pracy. Przyczyną tego stanu rzecz jest dezaktualizowanie się z czasem umiejętności i kwalifikacji w efekcie niższej produktywności. Dlatego już na etapie rekrutacji pracodawcy są skłonni dyskryminować kandydatów należących do grup ryzyka niskiej produktywności. Ryzykiem takim w przypadku młodych kobiet jest długa przerwa w pracy spowodowana urodzeniem dziecka[20].

Wyniki badań w Polsce wyraźnie pokazują, że badani rodzice, a zwłaszcza matki, nie mają pełnej świadomości, na co mogą liczyć po powrocie do pracy. Podczas przerwy w pracy z powodu urlopu związanego z urodzeniem i wychowaniem dziecka, najczęściej brakuje kontaktu na linii pracodawca – pracownik. Stąd dominuje uczucie, jakim jest strach, zwłaszcza przed utratą efektywności, obawa o możliwość łączenia wychowania z sukcesem zawodowym, a także niepewność co do stabilności etatu[21]. Dlatego też przed pracodawcami stoi duże wyzwanie, jak efektywnie wykorzystać dostępny potencjał pracy pracujących opiekunów osób zależnych, wracających do pracy po dłuższej przerwie, co jest sprawą niebagatelną wobec dynamicznie zmniejszających się

---

[20] K. Michalska, *Dłuższe urlopy macierzyńskie nie uratują naszej demografii, a pogarszają sytuację kobiet na rynku pracy*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Analiza FOR, nr 07/2013, s. 4.

[21] Por. J. Czernecka, K. Dzwonkowska-Godula, P. Woszczak, *Mama w pracy – społeczne uwarunkowania powrotu kobiet na rynek pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka*, HRP, Łódź 2009, s. 127 i nast.; *Sytuacja kobiet powracających na rynek pracy po przerwie związanej z urodzeniem i opieką nad dzieckiem/dziećmi*, PLinEU, Kraków 2013, s. 9 i nast.; C. Sadowska-Snarska, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako narzędzie adaptacyjności firm i pracowników w wymiarze regionalnym,* BFKK, Białystok 2014, s. 178 i nast.; M. Rękas, *Kobiety-matki i ich powrót na rynek pracy po urodzeniu dziecka w wynikach badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach", 2013, nr 161; *Rodzice w pracy. Życie na pełen etat. Raport Pracuj.pl*, Pracuj.pl, Warszawa 2018, s. 17.

zasobów pracy. Przedstawienie sytuacji w Niemczech w tym zakresie może być użyteczną wskazówką odnośnie do kierunków działań.

Bibliografia

1. *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2019 roku*, GUS, Warszawa 2019.
2. *Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2008.
3. *Bezrobocie rejestrowane I-IV kwartał 2018*, GUS, Warszawa 2019.
4. Czernecka J., Dzwonkowska-Godula K., Woszczak P., *Mama w pracy – społeczne uwarunkowania powrotu kobiet na rynek pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka*, HRP, Łódź 2009.
5. *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2013.
6. Głogosz D., Machol-Zajda L., Smoder A., *Działania na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym; z doświadczeń wybranych krajów*, [w:] *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
7. Hogeforster J., Sadowska-Snarska C. (red.), *Działania na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym – dobre praktyki z Niemiec*, BFKK, Białystok 2015.
8. Hogeforster J., Sadowska-Snarska C. (red.), *Działania na rzecz kształcenia ustawicznego opiekunów osób zależnych – dobre praktyki z Niemiec*, BFKK, Białystok 2015.
9. *Immer mehr Väter in Elternzeit*, http://www.familie-in-nrw.de/vertiefungstext-vereinbarkeit-familieundberuf.html (10.07.2019).
10. Michalska K., *Dłuższe urlopy macierzyńskie nie uratują naszej demografii, a pogarszają sytuację kobiet na rynku pracy*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Analiza FOR, nr 07/2013.
11. Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, http://www.bmfsfj.de (08.05.2019).
12. Mirosław J., Smoder A., *Zatrudnienie przyjazne rodzinie w krajach konserwatywnego modelu welfare state*, [w:] *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie*, red. B. Balcerzak-Paradowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.
13. *Perspektive Wiedereinstieg*, https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Inhalte/DE/Wiedereinstieg/Vereinbarkeit_von_Beruf_Familie_Pflege/Wiedereinstiegsfreundliche_Arbeitswelt/checkliste_wiedereinstiegsfreundliche_unternehmen.html?nn=158456 (28.07.2019).
14. Portal Programu „Rodzina Czynnikiem Sukcesu", http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=2 (08.05.2019).
15. Rękas M., *Kobiety-matki i ich powrót na rynek pracy po urodzeniu dziecka w wynikach badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach", 2013, nr 161.

16. *Rodzice w pracy. Życie na pełen etat. Raport Pracuj.pl*, Pracuj.pl, Warszawa 2018.
17. Sadowska-Snarska C., *Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako narzędzie adaptacyjności firm i pracowników w wymiarze regionalnym*, BFKK, Białystok 2014.
18. Staats M., Rösch Ch., Stoyanov B., *Ausgewählte aspekte der Wirkung Lokaler Bündnisse Für Familie*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Untersuchungen und Empfehlungen zu ausgewählten Aspekten der Wirkung Lokaler Bündnisse für Familie, September 2010.
19. *Sytuacja kobiet powracających na rynek pracy po przerwie związanej z urodzeniem i opieką nad dzieckiem/dziećmi*, PLinEU, Kraków 2013.

Employers' attitudes towards the reintegration of the employees having breaks due to parenthood – German experiences

SUMMARY

The study presents the premises and model of reintegration of young children's carers returning to work, after a long break, used by enterprises in Germany. It is based on the assumption that much better results are obtained by the company as well as the employee, if the break and return to work are previously planned together. The presented good practice from Germany may become an inspiration for actions taken by companies from other countries, including the Polish ones, which would contribute to a much better use of the working potential of women, especially young mothers.

PIOTR MICHOŃ
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MAGDALENA ANDRAŁOJĆ
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Polska nuda – badanie forów internetowych na temat nudy w pracy

Słowa kluczowe: nuda w pracy, zachowanie w organizacji, fora internetowe, nudna praca, brak wyzwań, rutyna w pracy

Key words: boredom at work, behaviours in organisations, internet forums, boring work, lack of challenges, work routine

Streszczenie: Nuda odczuwana w miejscu pracy to niepożądane przez pracownika doświadczenie emocjonalne, które niesie za sobą wiele, zwykle negatywnych, konsekwencji. W ostatnich latach obserwuje się wzrost powszechności odczuwania nudy wśród pracowników. Badania wskazują również na to, że nuda w pracy nie dotyczy już tylko osób wykonujących rutynowe, monotonne zadania. Na stałe w słownikach menedżerów zagościły takie pojęcia, jak zbyt wysokie wykształcenie czy niewystarczająco duże obciążenie obowiązkami zawodowymi. Znudzenie odczuwane w pracy obniża satysfakcję z pracy i z życia, negatywnie wpływa na zaangażowanie organizacyjne, może prowadzić do zachowań kontrproduktywnych itp. Pomimo znaczenia dla organizacji nuda nie jest zbyt często obiektem zainteresowania badaczy. Celem rozdziału jest ukazanie przyczyn i konsekwencji znudzenia odczuwanego przez polskich pracowników oraz konsekwencji, jakie dla pracownika i organizacji niesie za sobą postrzeganie znudzenia jako nicnierobienia. Ponadto artykuł służy ocenie roli jakości zatrudnienia we wpływaniu na doświadczanie znudzenia i ograniczenia jego skutków.

Dla osiągnięcia celu wykonana została analiza forów internetowych poświęconych znudzeniu w pracy[1].

Wprowadzenie

Albert Camus pisał, że tak naprawdę każdy jest znudzony. Choć nuda w pracy to doświadczenie powszechne, które ciągnie za sobą liczne, zwykle negatywne konsekwencje nie znajduje się ona w centrum zainteresowania badaczy i praktyków. Wciąż stosunkowo nieliczne badania na ten temat wskazują, że nuda nie sprzyja osiąganiu pozytywnych, z punktu widzenia organizacji i jednostki, efektów takich, jak choćby: satysfakcja z pracy czy zaangażowanie w pracę. O ile w literaturze można dostrzec stosunkowo powszechny konsensus co do tego, jakie są konsekwencje znudzenia, o tyle dyskusja na temat jego źródeł pozostaje niezakończona. Niektórzy badacze nudy doświadczanej w miejscu pracy sugerują, że wynika ona z rutyny i monotonii – ciągłego powtarzania tych samych czynności i braku odpowiedniego poziomu stymulacji, lub z braku wyzwań stawianych przed pracownikami. Inni wskazują na to, że znudzenie ma źródło w samych pracownikach, a skłonność do jego odczuwania jest cechą indywidualną. Zaakceptowanie jednej z tych dwóch perspektyw ma kluczowe znaczenie dla osób zarządzających organizacją. Jeżeli powodem znudzenia jest praca i środowisko jej wykonywania, menedżerowie mogą próbować temu przeciwdziałać poprzez zmiany w sposobie i zakresie wykonywanych obowiązków. Jeżeli jednak skłonność do odczuwania nudy jest cechą człowieka, będzie to miało przełożenie głównie na decyzje związane z rekrutacją, selekcją i szkoleniami pracowników.

Badania przeprowadzone wśród amerykańskich pracowników biurowych wskazują, że niemal połowa z nich (43%) jest znudzona w pracy, a ponad połowa znudzonych pracowników odczuwała znudzenie dłużej niż przez połowę czasu pracy w tygodniu[2]. Z kolei w Wielkiej Brytanii 61% dobrze wykształconych osób w wieku od 21 do 45 lat było znudzonych swoją pracą z powodu braku wyzwań, niemal tyle samo (60%) wskazało nieużywanie posiadanej wiedzy i umiejętności jako przyczynę nudy, podczas gdy na trzecim miejscu rankingu

[1] Publikację przygotowano w ramach projektu: FAMWROK. Contemporary Work and Family Policy – Education and Research, finansowanego przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej, w ramach konkursu Akademickie Partnerstwa Międzynarodowe (numer umowy: PPI/APM/2019/1/00072).

[2] Udemy, *Battling boredome blues: How to engage today's workers*, Udemy Workplace Boredom Report, 2016.

znalazło się „codzienne powtarzanie tych samych czynności". To samo badanie wskazywało, że najmniej nudną pracą (z badanych) jest uczenie, podczas gdy najnudniejszą praca w administracji, w produkcji i sprzedaży[3].

Pomimo swej powszechności, jak i istotnego znaczenia, nuda w miejscu pracy nie stała się obiektem szerokiego zainteresowania naukowców. Nie pisze się o niej i nie mówi również w prasie branżowej. W polskiej literaturze brakuje badań na ten temat. Wyjątkiem jest badanie Mariusza Finkielszteina na temat nudy pracowników naukowych[4]. Znudzenie pracowników jest swoistym tabu, tematem, którego się nie zauważa, i którego się nie porusza. Jedynie strony internetowe wypełnione listami porad na temat tego, jak radzić sobie z nudą w pracy wskazują na ważność i powszechność problemu. A przy tym jeszcze o nudzie najczęściej mówi się w kontekście monotonnych prac, do których wykonywania niepotrzebne są wysokie umiejętności. Tymczasem badania wskazują, że nudę odczuwają w pracy osoby pracujące w różnych zawodach i różnych branżach[5].

Celem prezentowanego rozdziału jest zbadanie przyczyn i konsekwencji znudzenia odczuwanego przez polskich pracowników oraz konsekwencji, jakie dla pracownika i organizacji niesie za sobą postrzeganie znudzenia jako nicnierobienia. Ponadto artykuł służy ocenie roli jakości zatrudnienia we wpływaniu na doświadczanie znudzenia i ograniczenia jego skutków. Zważywszy na delikatny charakter tematu, dla osiągnięcia celów artykułu zastosowano rzadko wykorzystywaną w literaturze metodę analizy zawartości forów internetowych, która została poprzedzona obszernym przeglądem dotychczasowych badań. Nowość naukową artykułu można dostrzec zarówno w doborze tematu (znudzenie pracowników w Polsce niezwykle rzadko jest przedmiotem dociekań naukowych); użytej metodzie (analiza zawartości forów internetowych), jak i w zastosowaniu określonej perspektywy (znudzenie jako nicnierobienie), która wyłoniła się z przeprowadzonej analizy.

---

[3] BBC News UK, *Teaching 'the least boring job'*, 27.07.2006, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/5217736.stm (18.11.2019).

[4] M. Finkielsztein, *Nuda w środowisku uniwersyteckim*, „Edukacja", 2017, t. 140, nr 1, s. 108-120.

[5] J.D. Watt, M.B. Hargis, *Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance*, „Journal of Business and Psychology", 2010, vol. 25, no. 2, s. 163-174; L.K. Harju, J.J. Hakanen, *An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work*, „Personnel Review", 2016, vol. 45, no. 2, s. 374-391.

Czym jest nuda w miejscu pracy?

Dawniej w definicji nudy znajdowało się odniesienie do jej przyczyny, za którą uznawano przede wszystkim mało stymulujące środowisko. Nuda jawiła się wtedy jako stan relatywnie niskiego pobudzenia i niezadowolenia, którego źródłem jest niewystarczający poziom stymulacji w środowisku[6]. Wystarczy przypomnieć sobie słynne sceny z *Modern Times* (*Dzisiejsze czasy*) Charliego Chaplina: powtarzalność i monotonia wykonywanych czynności pozbawiające jednostkę przestrzeni do ujawniania siebie, swojej tożsamości, w pracy. W swoim niezwykle istotnym dla badań na nudą w pracy artykule Cynthia Fisher zdefiniowała nudę w pracy jako: „niemiły stan dyskomfortu, który wiąże się z brakiem zainteresowania zadaniami i trudnościami w koncentrowaniu się na ich"[7]. Z kolei Eastwood i współpracownicy definiują nudę jako: „negatywne doświadczenie chcenia, ale bycia niezdolnym do zaangażowania się w przynoszące satysfakcję działanie"[8].

W słownikach synonimów czasownik „nudzić się" skojarzony jest z takimi terminami, jak: przykrzyć się, przejadać, powszednieć, obojętnieć, mieć czegoś dość. Z kolei synonimem przymiotnika „nudny" jest choćby: przydługi, nieinteresujący, niezajmujący, nużący czy usypiający, ale też silniejsze w swej wymowie określania w rodzaju: „bez życia", „drętwy", „mdły" „męczący". Przedstawienie synonimów słownikowych kluczowego terminu użytego w tym artykule pomaga nam zrozumieć wagę problemu, którym się będziemy zajmować. „Nudna praca" czyli taka, która obojętnieje, której mamy dość, która jest męcząca, nużąca i niezajmująca. Czego więc można się spodziewać od znudzonego pracownika? Jakie konsekwencje dla znudzonego pracownika będzie miało wykonywanie nudnej pracy?

Przyczyny nudy w pracy

Tradycyjnie zakładano, że przyczyną nudy w pracy są przede wszystkim: duża powtarzalność, monotonia oraz brak celu. Za nudne uważano także prace, które wymagają uwagi ze strony osób je wykonujących ale nie dostarczają wystarczającej stymulacji. Stąd już tylko krok do uznania, że głównym sposobem radzenia

---

[6] W.L. Mikulas, S.J. Vodanovich, *The essence of boredom*, „The Psychological Record", 1993, vol. 43, no. 1, s. 3-12.

[7] C.D. Fisher, *Boredom at Work: A Neglected Concept*, „Human Relations", 1993, vol. 46, no. 3, s. 395-417.

[8] J.D. Eastwood, A. Frischen, M.J Fenske, D. Smilek, *The Unengaged Mind: Defining Boredom in Terms of Attention*, „Perspectives on Psychological Science", 2012, vol. 7, no. 5, s. 482-495.

sobie ze znudzeniem pracowników jest: wzbogacanie pracy, poszerzanie pracy oraz zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji[9]. Jak zauważają Lotta K. Harju i Jari J. Hakanen, istotne jest, by nie generalizować wyników badań przeprowadzonych dekady wcześniej i by nie odnosić ich do współczesnego środowiska pracy. Doświadczenie znudzenia pracą współczesnych pracowników może mieć inny przebieg, przyczyny i konsekwencje niż w przypadku badanych dawniej robotników pracujących przy liniach montażowych[10]. W podobnym tonie wypowiadają się inni badacze. Jana Costas i Dan Kärreman wskazują na znudzenie wśród osób wykonujących pracę umysłową, której charakter jest bardzo odmienny od tego, co obserwujemy w zbiurokratyzowanych biurach i zrutynizowanych halach produkcyjnych. Nudę okazują się odczuwać także osoby, których praca wymaga od nich kreatywności i rozwiązywania problemów[11].

Fred Mael i Steve Jex zauważają, że w ostatnich latach powszechność nudy w pracy nie tylko jest duża, ale rośnie. Uznając, że powodem nudy w pracy jest środowisko pracy, powinniśmy się spodziewać, że współcześnie wykonywane prace stały się bardziej rutynowe i monotonne niż dawniej. Fakty zdają się jednak przeczyć tej tezie. Po pierwsze, autorzy wskazują, że ostatnie dekady charakteryzowało zmniejszenie liczby miejsc pracy w przemyśle na rzeczy pracy w usługach. A to właśnie praca w przemyśle (np. przy taśmie montażowej) wiąże się w dużym stopniu z powtarzalnością. Z kolei pracownicy usług mają relatywnie bardziej zróżnicowane zadania, częściej wykorzystują różne umiejętności, mogą w sposób bardziej znaczący wpływać na życie innych ludzi (co wpływa na sens pracy), są silniej zaangażowani we wspólne przedsięwzięcia itp. Po drugie, w wyniku postępu technologicznego wiele powtarzalnych czynności jest dziś wykonywanych przez maszyny. Trzeci argument dotyczy głównie pracowników w bogatych krajach. Liczne monotonne prace zostały przeniesione z bogatych do biedniejszych krajów, ewentualnie są wykonywane przez imigrantów w danym kraju[12].

Jedyny trend w przeciwnym kierunku – tj. zwiększający prawdopodobieństwo doświadczenia nudy przez pracowników – który można zaobserwować: coraz częściej pracownicy wykonują prace, których trudność jest znacznie poniżej ich poziomu wiedzy i umiejętności. Tego rodzaju zmiany obserwuje się

---

[9] F. Mael, S. Jex, *Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches*, „Group and Organization Management", 2015, vol. 40, no. 2, s. 131-159.

[10] L.K. Harju, J.J. Hakanen, *An employee who was not there...*

[11] J. Costas, D. Kärreman, *The bored self in knowledge work*, „Human Relations", 2016, vol. 69, no. 1, s. 61-83.

[12] F. Mael, S. Jex, *Workplace Boredom...*

również w sytuacji kryzysu na rynku. Traktując kryzys jako okres przejściowy, wiele organizacji nie chce się pozbywać najlepszych pracowników. Stąd zamiast ich zwolnienia częstą praktyką jest czasowe przesuwanie pracowników na niższe, wymagające mniejszych umiejętności stanowiska[13].

We współczesnych dyskusjach i badaniach nudzie przypisuje się dwa źródła: te charakteryzujące otoczenie człowieka (warunki pracy, miejsce pracy, trudność zadań itp.) oraz te ukryte w samym człowieku (indywidulana podatność na odczuwanie nudy). Badania przeprowadzone wśród amerykańskich pracowników pokazały, że wśród głównych powodów doświadczania nudy w pracy są: brak możliwości uczenia się nowych umiejętności, brak wyzwań pozwalających na wykorzystanie swojej wiedzy, zbyt mała lub zbyt duża liczba zadań, używanie mediów społecznościowych[14].

Nuda częściej towarzyszy ludziom w warunkach, w których ich autonomia jest ograniczona, np.: nie mogą wpływać na ilość czasu spędzanego ze współpracownikami. Znudzenie w pracy okazuje się być negatywnie powiązane z: autonomią w pracy, wsparciem ze strony kolegów lub przełożonego[15] oraz stawianymi wyzwaniami[16]. Pracownicy czują się też mniej znudzeni, gdy mają jasność co do swojej roli i są bardziej obciążeni pracą[17]. W teorii przepływu Mihály Csikszentmihalyi wskazywał, że znudzenie powstaje wtedy, gdy umiejętności i wiedza jednostki znacznie przekraczają trudność zadań, z którymi przychodzi się nam zmierzyć[18]. Źródłem znudzenia może być też kontekst społeczny. Pracownicy częściej doświadczają nudy, gdy otaczają ich niekomunikatywni i/lub nieprzyjaźni[19] czy też niewspierający współpracownicy[20].

Zauważmy jednak, że obok czynników zewnętrznych istnieje drugie wytłumaczenie odczuwania nudy w pracy. Powtarzalność wykonywanych czyn-

---

13 Tamże.

14 Udemy, *Battling boredome blues: How to engage today's workers*...

15 G. Reijseger, W.B. Schaufeli, M.C.W. Peeters, T.W. Taris, I. van Beek, E. Ouweneel, *Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale*, „Anxiety, Stress and Coping", 2013, vol. 26, no. 5, s. 508-525; K. Daniels, *Measures of five aspects of affective well-being at work*, „Human Relations", 2000, vol. 53, issue 2, s. 275-294.

16 J. Costas, D. Kärreman, *The bored self in knowledge work*...

17 K. Daniels, *Measures of five aspects*...

18 M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, Springer, Heilderberg 2014.

19 C.D. Fisher, *Boredom at Work*...

20 G. Reijseger, W.B. Schaufeli, M.C.W. Peeters, T.W. Taris, I. van Beek, E. Ouweneel, *Watching the paint dry at work*...

ności; rutyna i monotonia, mogą wywoływać znudzenie, ale ich efekt jest różny dla różnych osób. Dawniej nudę w pracy łączono wyłącznie z wykonywaniem monotonnych i powtarzalnych zadań. Pomijana była kwestia indywidualnego postrzegania. Współcześnie zwraca się uwagę, iż nawet jeżeli mamy do czynienia z obiektywnie powtarzalnymi czynnościami, to dla odczuwania znudzenia ważniejsze jest *subiektywne* poczucie powtarzalności[21]. Badania wskazują wręcz, że monotonia prostych, powtarzalnych zadań może nie wiązać się z nudą w miejscu pracy[22], a czasami nawet może pozytywnie oddziaływać na satysfakcję pracowników[23].

Rodzaje nudy w pracy

W roku 2016 L.K. Harju i J.J. Hakanen opublikowali artykuł, w którym wyróżnili rodzaje znudzenia w pracy w zależności od przyczyn powstawania: bezwład (inercja), przyspieszenie, zaburzenie rytmu[24].

Pierwszy rodzaj nudy w miejscu pracy to **inercja w pracy** (ang. *inertia at work*). O inercji/bezwładzie mówimy wtedy, gdy mamy na myśli doświadczenie stagnacji. W tym przypadku nuda wypływa z sytuacji, w których zadania wykonywane w pracy nie pozwalają pracownikowi w pełni wykorzystać swoich umiejętności i wiedzy. W efekcie pracownicy nie doświadczają rozwoju, a konsekwencji też postępu. Z inercją skojarzone zostały takie terminy, jak: niedopasowanie osoba-praca (ang. *person-job misfit*), rutynizacja (ang. *routinization*) oraz nieróbstwo (ang. *idleness*). Z *niedopasowaniem* wywołującym znudzenie mamy do czynienia, gdy: pracownicy przychodząc do organizacji mieli inne wyobrażenia i oczekiwania, a trafili na dane stanowisko przez przypadek lub z konieczności, w efekcie czego nie mają potrzeby przykładania się do wykonywania zadań; ale również, gdy wykonywana praca nie odpowiada pragnieniom jednostki, a głównym powodem jej podjęcia był dochód. *Rutynizacja* wywołująca bezwład w pracy pojawia się wtedy, gdy pracownik wykonuje bardzo dobrze znane, a przez to niewymagające wysiłku umysłowego zadania. Zwykle dzieje się tak w sytuacji, gdy pracownicy wykonują od dawna te same czynności. Co istotne, w przeszłości taka praca mogła być interesująca, a pra-

---

21 S.J. Vodanovich, *Psychometric measures of boredom: A review of the literature*, „Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied", 2003, vol. 137, no. 6, s. 569-595.

22 C.-J. Tsai, *Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector*, „Human Resource Development Quarterly", 2016, vol. 27, no. 2, s. 207-236.

23 G. Mark G., S.T. Iqbal, M. Czerwinski, P. John, *Bored Tuesdays and Focused Afternoons: The Rhythm of Attention and Online Activity in the Workplace – Microsoft Research*, 2014.

24 L.K. Harju, J.J. Hakanen, *An employee who was not there...*

cownik może lubić swoje środowisko pracy, ale stracił zachwyt, którego zwykł doświadczać w przeszłości. Rutyna dotyczy również sytuacji, gdy pracownicy mają poczucie, że osiągają koniec swoich możliwości, i już niczego więcej nie są w stanie się nauczyć czy osiągnąć. Rutyna nie musi być czymś całkowicie negatywnym; stanowi ona stały element w zmieniającym się środowisku, znany obszar, do którego ludzie się wycofują i w którym się zamykają gdy nie chcą próbować czegoś nowego i nieznanego. Czasami więc rutyna w pracy jest czymś, czego człowiek pożąda. Problem pojawia się jednak, gdy rutyna staje w sprzeczności wobec norm i oczekiwań w środowisku pracy. Trzeci rodzaj inercji to *nieróbstwo,* tj. sytuacja, w której nie ma zbyt wiele do robienia. Gdy celem otrzymywania zadań do wykonania jest w ocenie pracownika tylko to, by mógł się czymś, czymkolwiek, zająć. Czasami bierze się to z faktu przeniesienia pracownika między działami, po którym pracownik jest w okresie, gdy nie wyrobił w sobie nawyków związanych z wykonywaniem nowych zadań. Kiedy indziej mamy do czynienia z organizacjami, których specyfiką jest działalność sezonowa. W tym przypadku, po wytężonej pracy w wysokim sezonie, pracownicy czują się znudzeni poza sezonem, gdy nie ma do wykonania żadnych istotnych zadań.

Drugi rodzaj nudy w pracy wskazany przez Harju i Hakanena to **przyspieszenie w pracy** (ang. *acceleration at work*)**.** Przyspieszenie to sytuacja, gdy nadmiar obowiązków sprawia, iż pracownik nie może się skupić na tym, co ważne i wartościowe w jego pracy. Przyspieszenie przyjmuje trzy formy: (1) *przeciążenie pracą* (ang. *work overload*) – pracownicy mają tak dużo zadań do wykonania, że czują się pozbawieni możliwości skupienia się na tym, co jest dla nich istotne, np. utrzymywaniu relacji z innymi pracownikami; (2) *tempo pracy* – gdy wykonywanie pracy to ciągła pogoń w celu wykonania zadań, na których planowanie i przygotowanie zwyczajnie brakuje czasu, pracownicy i przełożeni wycofują się ze swoich ról. Przykładowo, powtarzalne czynności związane z obsługą klienta nierzadko kojarzą się z pracą na linii montażowej; (3) *nierealistyczne cele* – pracownicy odczuwają nudę związaną z pracą w związku z nierealistycznymi celami, które się przed nimi stawia. Jako pozbawione sensu opisywane są środowiska pracy, w których „nic nie jest wystarczająco dobre”[25].

Zaburzenia rytmu pracy (ang. *dysrhythmia at work*) – to typ znudzenia, który odnosi się do sytuacji doświadczenia zniekształconego rytmu czasowego. Pracownik planuje i wykonuje czynności w określonej przez siebie i czynniki organizacyjne sekwencji. Zakłócenie tej sekwencji objawia się niewykonaniem

[25] Tamże.

swoich zadań zgodnie z planem, a w efekcie pracownicy czują, że ich praca polega głównie na tym, by na bieżąco reagować na pojawiające się zadania. Znudzenie bierze się z braku kontroli i możliwości realizacji czynności według określonego planu, czemu towarzyszy uczucie nieefektywności. Czynnikami, które wzmacniały poczucie znudzenia w przypadku zaburzenia rytmu są głównie: (1) *przymus* – poczucie ograniczonej autonomii wynikające na przykład z konieczności wykonywania biurokratycznych (w ocenie pracowników) zadań, lub regulacje dotyczące wykonywania zadań. W tych okolicznościach pracownicy doświadczają trudności w koncentrowaniu się na zadaniach ich zdaniem istotnych z punktu widzenia wykonywanej pracy. Jako czynniki przymusu wskazuje się m.in.: konieczność wypełniania dokumentacji. Pracownicy wskazują, że nie mogą się zająć tymi czynnościami, które lubią, i które uważają za ważne. Ponadto, obowiązki biurokratyczne zwykle nie wpisują się w zakres aktywności, za które pracownicy są oceniani, co skutkuje dodatkowo frustracją; (2) *problemy we współpracy* – pracownicy doświadczają znudzenia pracą, gdy pojawiają się problemy związane z kooperacją ze współpracownikami i klientami. Zebrania, narady, spotkania często stanowią zaburzenie rytmu wykonywania zadań i poczucia braku kontroli. Ponadto w warunkach współzależności, znudzenie w pracy pojawiało się w sytuacji, gdy współpracownicy nie wykonywali swojej części zadania; (3) *przerywanie* – wymuszone przerwy w wykonywaniu zadań, które niweczą wykonanie planu, również prowadziły do nudy w pracy. Przerwy były spowodowane wykonywaniem zadań pojawiających się ad hoc, jak również faktem, że niektóre zadania zajmowały więcej czasu, niż zostało zaplanowane[26].

Konsekwencje nudy

Nuda oddziałuje na wiele aspektów życia człowieka. Badania wskazują, że chroniczna nuda może prowadzić do zwiększonego ryzyka depresji i lęku. Nudzenie się pobudza motywację do poszukiwania bodźców, zarówno tych stanowiących nagrodę (np. objadanie się czekoladkami)[27], jak i awersyjnych (przykładowo, uczestnicy jednego z badań samodzielnie razili się prądem, by zadając sobie ból wyrwać się ze znudzenia)[28]. Jej konsekwencją mogą też być

[26] Tamże.

[27] A.B. Moynihan, W.A.P. van Tilburg, E.R. Igou, A. Wisman, A.E. Donnelly, J.B. Mulcaire, *Eaten up by boredom: Consuming food to escape awareness of the bored self*, „Frontiers in Psychology", 2015, vol. 6, no. Apr.

[28] C. Nederkoorn, L. Vancleef, A. Wilkenhöner, L. Claes, R.C. Havermans, *Self-inflicted pain out of boredom*, „Psychiatry Research", 2016, vol. 237, s. 127-132.

uzależnienia (od alkoholu i narkotyków), zachowania agresywne, okazywanie gniewu, ryzykowna jazda samochodem, czy problemy w relacjach z innymi. A także prokrastynacja i brak poczucia kontroli nad własnym życiem. Znudzenie może mieć też pozytywne konsekwencje: motywuje ludzi do poszukiwań i uczenia się. Jednak chroniczna nuda spowodowana niewystarczającą stymulacją, od której nie ma ucieczki, bardzo negatywnie odbija się na elastyczności neurologicznej, poznawczej i behawioralnej[29].

Doświadczenie emocjonalne, jakim jest nuda może stanowić dla człowieka sygnał, że to, co właśnie robi jest bezcelowe[30] i w efekcie wyzwala reakcje, które mają na celu przywrócenie celu podejmowanej aktywności. Dysonans pomiędzy chęcią zaangażowania się w celowe, istotne z jakiegoś powodu działanie, a niedostrzeganiem tegoż sensu w bieżących czynnościach, jest dla człowieka nieprzyjemny, a przez to też motywujący. Człowiek, który, z jakiegoś powodu, nie może robić czegoś, co w jego ocenie ma cel, podejmuje działania służące swoistej „ucieczce od samoświadomości"[31] (np. pije alkohol, zjada słodycze, zadaje sobie ból, gra w gry komputerowe, czy wdaje się w bójkę).

Znudzenie pracowników stanowi swego rodzaju ostrzeżenie dla pracodawcy. Pracownicy doświadczający nudy w pracy wskazują, że jest to dla nich doświadczenie frustrujące i niszczące, a swoją pracę opisują jako monotonną, bezcelową, powtarzalną i głupią[32]. Odczuwający nudę pracownik będzie mniej zaangażowany w wykonywanie swoich zadań. A to oznacza, że zarówno nie wykorzystuje swoich umiejętności, jak i nie wykonuje pracy odpowiednio długo. Znudzenie w pracy silnie negatywnie wpływa na satysfakcję z pracy pracowników[33], ich zaangażowanie[34] oraz produktywność[35]. Znudzony pra-

---

29 C.C. Burn, *Bestial boredom: a biological perspective on animal boredom and suggestions for its scientific investigation*, „Animal Behaviour", 2017, vol. 130, s. 141-151.

30 W.A.P. van Tilburg, E.R. Igou, *On boredom: Lack of challenge and meaning as distinct boredom experiences*, „Motivation and Emotion", 2012, vol. 36, no. 2, s. 181-194.

31 A.B. Moynihan, W.A.P. van Tilburg, E.R. Igou, A. Wisman, A.E. Donnelly, J.B. Mulcaire, *Eaten up by boredom*...

32 J. Costas, D. Kärreman, *The bored self in knowledge work*...

33 S.J. Kass, S.J. Vodanovich, A. Callender, *State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction*, „Journal of Business and Psychology", 2001, vol. 16, no. 2, s. 317-327.

34 G. Reijseger, W.B. Schaufeli, M.C.W. Peeters, T.W. Taris, I. van Beek, E. Ouweneel, *Watching the paint dry at work*...

35 J.D. Watt, M.B. Hargis, *Boredom proneness*...

cownik jest też bardziej skłonny do szukania innego miejsca pracy[36], często jest niezadowolony z relacji ze współpracownikami i przełożonym, płacy czy możliwości awansu[37]. Pracownicy, którzy są bardziej skłonni odczuwać nudę w pracy postrzegają swoją organizację jako mniej wspierającą i mniej dbającą o ich dobrostan[38]. Konsekwencją nudy mogą być też zachowania agresywne i wycofanie[39].

Nuda w pracy często ciągnie też za sobą kontraproduktywne zachowania pracowników (ang. *counterproductive work behaviour*), tj. działania, których celem jest sabotowanie funkcjonowania organizacji: poprzez negatywne wpływanie na innych pracowników i wykonywanie przez nich pracy, lub zachowania skutkujące obniżeniem własnej produktywności (np. wydłużanie przerw na posiłki)[40]. Dotychczasowe badania wskazują, że to pracownicy, którzy mają relatywnie wyższy poziom podatności na znudzenie, są bardziej skłonni do zachowań kontraproduktywnych[41].

Nuda cieszy się złą sławą. Blisko sto lat temu Bertrand Russell pisał, że ludzie mu współcześni boją się nudy, podczas gdy ich przodkowie traktowali ją jak coś naturalnego[42]. Od tamtego czasu niewiele się zmieniło. Nudzenie się to doświadczenie niepożądane, którego ludzie (i zwierzęta) starają się za wszelką cenę unikać. Tymczasem, można znaleźć badania, które świadczą o tym, że nuda może mieć również **pozytywne konsekwencje**. Nudzący się człowiek doświadcza braku poczucia celu w wykonywanej czynności, co skutkuje poszukiwaniem innej aktywności mającej znaczenie.

Nuda jest złożoną emocją, i jak każda emocja ma swój cel. Jej doświadczenie bierze się z postrzegania sytuacji jako mało stymulującej. Będąc negatywną i silnie niepożądaną, nuda wywołuje w człowieku pragnienie zmiany. Z kolei potrzeba zmiany zwiększa naszą wrażliwość na bodźce: społeczne, poznawcze,

---

36 G. Reijseger, W.B. Schaufeli, M.C.W. Peeters, T.W. Taris, I. van Beek, E. Ouweneel, *Watching the paint dry at work*...

37 S.J. Kass, S.J. Vodanovich, A. Callender, *State-trait boredom*...

38 J.D. Watt, M.B. Hargis, *Boredom proneness*...

39 S.J. Kass, S.J. Vodanovich, A. Callender, *State-trait boredom*...

40 F. Velasco, *Understanding Workplace Boredom among Service Employees: Qualitative Insights and Employee Outcomes*, „Journal of Managerial Issues", 2017, vol. 29, no. 3, s. 278; K. Bruursema, S.R. Kessler, P.E. Spector, *Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour*, „Work and Stress", 2011, vol. 25, no. 2, s. 93-107.

41 Tamże.

42 B. Russell, *The Conquest of Happiness*, Routledge, London-New York 2016.

czy emocjonalne, które w innych warunkach mogłyby pozostać przez nas niedostrzeżone[43]. W swoich eksperymentach Wijnand Van Tilburg i Eric R. Igou wskazali, że nuda powstała w wyniku braku poczucia sensu wykonywanych czynności skutkowała wzmocnieniem intencji do zachowań prospołecznych, szczególnie wtedy, gdy badani uznawali to zachowanie za istotne dla innych ludzi[44]. Sandi Mann i Rebekah Cadman przeprowadziły eksperyment, który pokazał, że nudne czynności (w tym przypadku pisanie i czytanie) pobudzają kreatywność. Autorki wykazały, że badani, którzy zostali poproszeni o wykonywanie nudnych zadań wymagających pisania, okazali się potem bardziej kreatywni, niż osoby w grupie kontrolnej, które spędzały czas robiąc bardziej interesujące rzeczy. Znudzenie w tym przypadku stanowi pierwszy krok w kierunku oddawania się marzeniom i swobodnej wędrówki myśli. W tym przypadku w mózgu aktywizuje się ten obszar, który nie skupia się na tym, co otacza człowieka. Mózg odpoczywa, relaksuje się, myśli pozostają niezakłócone i nie stanowią prostej odpowiedzi na bodźce z zewnątrz[45]. Również Franklin Velasco zaobserwował pozytywny wpływ znudzenia na kreatywność w miejscu pracy. Okazuje się, że pracownicy nierzadko rozwiązują problem nudy stosując rozwiązania, które okazują się korzystne dla organizacji[46].

Metoda

Badanie przeprowadzone między czerwcem a wrześniem 2019 r. służyło pogłębieniu i poszerzeniu dotychczasowej wiedzy na temat znudzenia w pracy. Stąd decyzja o tym, by w badaniu wykorzystać dane jakościowe. Można wymienić kilka powodów przemawiających za wyborem wykorzystanej w badaniach metody:

- nuda odczuwana przez pracowników w miejscu pracy to kwestia dość kłopotliwa dla pracodawców i pracowników, to jeden z tych wrażliwych tematów, o których wiele osób nie chce otwarcie mówić. Zapewniające pełną anonimowość fora internetowe pozwalają ich uczestnikom dać upust swoim odczuciom, wyrazić swoje obawy, przedstawić sytuacje i doświadczenia w ich rzeczywistym kształcie;

---

[43] S.W. Bench, H.C. Lench, *On the Function of Boredom*, „Behavioral Sciences", 2013, vol. 3, s. 459-472.

[44] W.A.P. van Tilburg, E.R. Igou, *Can Boredom Help? Increased Prosocial Intentions in Response to Boredom*, „Self and Identity", 2017, vol. 16, no. 1, s. 82-96.

[45] S. Mann, R. Cadman, *Does Being Bored Make Us More Creative?*, „Creativity Research Journal", 2014, vol. 26, no. 2, s. 165-173.

[46] F. Velasco, *Understanding Workplace Boredom...*

- celem badania od początku nie była ocena powszechności doświadczania nudy wśród polskich pracowników, jednakże fakt, że uczestnikami forów są osoby reprezentujące różne zawody i branże pozwala obserwować różnorodność doświadczeń związanych z nudą w pracy;
- opracowując strategię badawczą zdecydowano się na badanie forów internetowych również z powodów praktycznych. Fora internetowe dostarczają niezwykle bogatego materiału, a dostęp do nich jest w większości przypadków nieograniczony. A zatem w zasięgu badacza znajdują się nieskażone dane pierwotne, których analiza może istotnie przyczynić się do lepszego rozumienia badanego zjawiska.

Dzięki temu, że wpisy na forach internetowych mają charakter nieustrukturalizowany, dobrowolny i anonimowy zastosowana metoda badawcza pozwala na wyeliminowanie wielu ograniczeń, wiążących się ze stosowaniem innych metod badawczych.

Wyszukiwanie forów internetowych odbywało się za pomocą przeszukiwarki google.com. Wyszukiwane hasła to: „nuda w pracy, forum", „nudzę się w pracy, forum", „co robisz, kiedy nudzisz się w pracy?, forum". Ponadto, na stronach internetowych, na których umieszczone były fora, niejednokrotnie znajdowały się linki internetowe do forów o podobnej tematyce.

W badaniu przenalizowano niemal siedemset pojedynczych postów, pochodzących z dwudziestu trzech forów. W przeprowadzonej analizie tekstów postów zastosowano kodowanie w podziale na kategorie: doświadczenia emocjonalne związane z nudą w miejscu pracy, postrzeganie/ocena nudy w pracy, przyczyny znudzenia, zawód/branża/rodzaj działalności, w której pracownicy doświadczają znudzenia, konsekwencje, sposoby radzenia sobie z nudą w pracy, trudności w rozwiązywaniu problemu nudy w pracy.

Wyniki i dyskusja

Doświadczenie znudzenia w pracy

Posty napisane przez nudzących się pracowników w sposób jednoznaczny i dobitny pozwalają wyrobić sobie zdanie na temat tego doświadczenia emocjonalnego. Nudzący się piszą: „można doznać szału"[47] (Andriu19922), „aż mnie trafia" (madness123), „(nudna praca – PM) wyczerpuje bardziej

[47] Cytaty – pisownia oryginalna. Zmiany wprowadzone przez autora służyły jedynie zastosowaniu znaków polskiego alfabetu (ó, ż, ź, ś, ć, ą, ę, ł)

niż praca fizyczna" (Ivan Drago), „tylko siedzę i się dołuję" (marybelle), „na dłuższą metę taki zastój i nic nie robienie jest męczące" (lorelailee), „nuda potrafi być mordercza" (amatil), „grunt to nie myśleć ile jeszcze do końca bo można zwariować" (pumas). Zdarzają się też bardzo jednoznaczne porównania: „siedzenie na tyłku 8 godzin bez merytorycznych zadań dla mnie jest porównywalne z karą pozbawienia wolności" (jasnie_panienka), „ja też nuuuuuuuudzę się na potęgę w pracy. Ło matko... już nie mogę...." (ol-ka). Cytowane sformułowania nie pozostawiają wątpliwości co do tego, że nudzenie się w pracy jest czymś, czego pracownicy chcieliby uniknąć, od czego szukają ucieczki (szczególnie, gdy mają obowiązek pozostawania w miejscu pracy w określonych godzinach) i co wywołuje u nich negatywne emocje.

Czasami wypowiedzi na forach poświęconych nudzie pozwalają określić, kim z zawodu jest internauta. Wśród nudzących się są m.in.: sprzedawcy, osoby obsługujące sklepy, programiści, ochroniarze, pracownicy biurowi, kontrolerzy jakości, pracownicy infolinii i stażyści.

Przyczyny znudzenia

Wśród internautów znaleźli się tacy, którzy uznają zadania wykonywane w miejscu pracy za intersujące, jednak ich liczba i czasochłonność są zbyt małe, by praca mogła być interesująca. „Praca jest super... jak jest!!! ja się przeważnie nudzę!!!" (mrówa). Najczęściej jako przyczynę doświadczania znudzenia w pracy uczestnicy forów internetowych wskazywali **zbyt małe obciążenie pracą**: „Boże jak ja się nudzę w robocie!!! Roboty mam na 3 dni a pracuję 5 – nie mogę tego wytrzymać!!! Zwariuję" (Stokrotka). „Ja mam tak samo w pracy, dzisiaj przez 15 minut poukładałam papiery. Więcej nic do roboty. I tak prawie codziennie. Jest to męczące wbrew pozorom" (Sarrai). „Od niedawna siedzę na infolinii w dużej firmie finansowej, myślałam, że telefony będą się urywały i miałam wiele obaw przed tą pracą... w ciągu tych kliku godzin moja komórka dzwoni kilka razy częściej niż klienci" (magda).

Zbyt małe obciążenie pracą może mieć swoje źródło w specyfice funkcjonowania organizacji. Nierzadko forumowicze zwracają uwagę na to, że powodem nudy jest brak zadań wynikający ze **zmieniającego się w czasie poziomu obciążeń** obowiązkami. Jest to szczególnie widoczne, gdy specyfiką branży jest sezonowość lub gdy praca jest wykonywana głównie w ramach zadań o charakterze projektowym. „Czasem nie mam czasu kawy sobie zrobić, a czasem gram w pracy w jakieś gry, bo nic nie się nie dzieje" (Samuela_vimes). „Moja praca jest bardzo nieregularna – pracuję w drukarni. Gdy jest dużo zleceń, nie ma nawet czasu, by zjeść kanapkę. Ale gdy nie ma co drukować, sie-

dzisz i nudzisz się całymi godzinami – udając jeszcze przed szefem, że coś robisz. Zaręczam, że to dopiero jest męczące!" (psd).

Część internautów wskazuje, że powodem znudzenia jest fakt, iż **powierzone im zadania wykonują w czasie krótszym niż ten, który mają do dyspozycji**. Z tym, że źródła tej nierównowagi mogą być różne:

- specyficzne umiejętności/kwalifikacje pracownika, wymagane w miejscu pracy przy jednocześnie małej liczbie zadań do wykonania („To za co jestem odpowiedzialny jest zrobione, a że potrafię to zrobić zwykle szybciej niż «ustawowe» 8 godzin, to mam czas na pierdoły w pracy" (gość).) W tym przypadku można przypuszczać, że pracodawcy zdają sobie sprawę ze znudzenia pracownika, ale z powodu jego/jej kwalifikacji nie mogą/chcą się go pozbyć, a jednocześnie nie mają możliwości wypełnienia mu czasu pracy innymi zadaniami;
- szybkość wykonywania zadań; czas zaplanowany na wykonanie zadania odbiega od tego, który pracownik rzeczywiście temu zadaniu poświęca. „Staram się ze wszystkich sił i to chyba jest problem, bo robię wszystko za szybko. Potem mi się nudzi bo zadanie przeznaczone na cały dzień wykonuję dwa razy szybciej. I co dalej?? nuda i tyle!" (Gosia);
- rozplanowanie zadań w czasie, podobnie jak wskazane w poprzednim punkcie znudzenie pracownika może wynikać z faktu, że zadania zaplanowane na określony okres, pracownik wykonuje w krótszym czasie. „U mnie problem jest taki, że moje praktyki dobiegają końca. Przez ten miesiąc miałam trochę do zrobienia, jednak udało mi się wykonać wszystkie zadania przed czasem i dlatego teraz już drugi dzień siedzę i zupełnie nie mam nic do roboty" (stażystka);
- system ocen pracowniczych: pracownik jest oceniany na podstawie efektów, więc jeżeli w krótkim czasie osiąga postawione przed nim cele, istnieje ryzyko, że dotknie go znudzenie. „(...) jeżeli wszystko jest zrobione to co mam robić? (...) moja płaca miesięcznie jest taka sama gdybym przepracował 2 godziny w miesiącu czy 160 godzin. jeżeli klient jest zadowolony to nikogo nie obchodzi ile czasu na to poświeciłem" (lled).

Podobnie, jak w badaniach przeprowadzanych przez innych autorów można zauważyć, że powodem znudzenia pracowników jest **wykonywanie zadań, których trudność nie odpowiada wiedzy i umiejętnościom** („Roboty mam co prawda po uszy, ale bardzo mnie ona nudzi. Wykorzystuję około 30% moich możliwości intelektualnych choć w 8 godzin czasem trudno się wyrobić" (ba-

rah)) lub **oczekiwaniom pracownika**; „Nudzę się totalnie, pracuję już tutaj 4 miesiące, zależało mi na pracy która mnie rozwinie, że będę mogła uczyć się czegoś, że będę potrzebna, a tymczasem zdarza się że przez cały tydzień zrobię jedno tłumaczenie w 1 godzinę i potem nie robię totalnie nic w dosłownym tego słowa znaczeniu" (marybelle).

Dość powszechnie źródłem nudy jest **monotonia** i powtarzalność wykonywanych zadań. Gdy pracownik nie znajduje dla nich uzasadnienia, negatywny efekt jest dodatkowo wzmacniany. „Byłam na stażu i tam miałam codziennie tak samo nudne i bezproduktywne zajęcie. Niby jest co robić a jednak od rana odrzuca od takiej roboty" (Biolvo).

W ocenie niektórych forumowiczów nuda w pracy nie wynika ani z braku zadań, ani też z ich monotonii czy faktu, że są one mało interesujące. Powodem nudy może być to, że **wykonywanie obowiązków zawodowych trwa za długo**. „Wbrew pozorom mam co robić, lubię to co robię, chce mi się pracować ale jednak mimo wszystko zdecydowanie lepiej znoszę dni powiedzmy 6 godzinne niż te 8, 9 godzinne i gdy tylko myślę o „tylu" godzinach w pracy to natychmiast czuję się znużona i chcę iść do domu jak najszybciej" (Blushy). „Znacznie lepiej pracowało mi się w zimie, gdy miałam pół etatu i byłam w pracy po 4 godziny niż teraz gdy siedzę po 8 (pracuję w zdecydowanie „letniej" branży)" (Iwa844).

Powodem znudzenia w pracy okazuje się być też **brak możliwości i/lub potrzeby rozwoju**. Zatrudnienie na określonym stanowisku wymaga od części pracowników nauczenia się z jednej strony właściwego wykonywania swoich zadań, z drugiej poznania organizacji. Z czasem, jeżeli zakres i rodzaj obowiązków nie ulegają zmianie, pracownik może dojść do punktu, w którym wykonywanie swoich zadań nie stanowi dla niego wyzwania i nie stawia przed nim konieczności uczenia się. W organizacjach, których struktura na to pozwala, w takim przypadku dla zmniejszenia ryzyka nudy pracownika, można stosować przesunięcia pionowe lub poziome. Przeprowadzona analiza forów internetowych ujawniła jednak, że nie zawsze jest to możliwe. „Praca, którą jeszcze do niedawna wykonywałam z prawdziwą satysfakcją obecnie jest dla mnie bez sensu i nie wiem jak mogę się realizować zawodowo. Znam języki, mam ukończone studia no ale co z tego skoro po około dwóch latach każda praca mnie zaczyna nudzić i szukam kolejnej zmiany (to już moja 4-ta posada)" (młoda).

Paradoksem może się wydawać, że źródłem znudzenia pracowników jest coś, co dla większości organizacji jest powodem do dumy**: sprawność organizacyjna.** Wyjaśnienia znudzenia w tym przypadku mogą być dwa: z jednej

strony – brak wyzwań, z drugiej strony, pojawia się paradoks strażaka – nie musi robić za wiele ten, kto został zatrudniony do gaszenia pożarów. „Znalazłem dobrze płatną pracę, w której praktycznie nic nie robię, bo wszystko działa. Aż mnie trafia, że od miesiąca siedzę i nic nie robię (no, może przez 15 minut dziennie coś robię)" (madness123). W tej sytuacji można przypuszczać, że powodem znudzenia jest brak wyzwań. Rozwiązania organizacyjne mogą jeszcze w inny sposób prowadzić do znudzenia wśród pracowników. Powodem nudy może być **sformalizowanie zadań i funkcjonowania organizacji**, w efekcie którego pracownicy poszukujący jakiejś formy aktywności nie mogą jej wykonywać z powodu obowiązujących zasad formalnych, braku uprawnień lub braku dostępu do określonych zasobów (co wynika z regulacji wewnętrznych).

Analizowane wypowiedzi pozwalają przypuszczać, że **niektóre osoby mają większą niż inni skłonność do nudzenia się w pracy**. Stąd odczuwana nuda to tylko częściowo efekt oddziaływania środowiska. Na wyciągnięcie takich wniosków pozwalają wypowiedzi świadczące o częstej zmianie miejsca pracy: „Ja mam tak, że po jakiś 3 miesiącach nudzi mi się już praca, którą wykonuję i powoli zaczynam szukać czegoś innego (...) jak już poznam większość współpracowników to już wtedy się nudzę bo zauważyłem, że im więcej współpracowników tym wolniej się praca nudzi" (drwallen); „Praca nudzi mi się bardzo szybko. Rok – półtora, tyle mogę wytrzymać. Jak mam wkurzających współpracowników, to nawet krócej. Poza tym sama praca, rutyna, nudzą mnie szybko." O tym, że skłonność do odczuwania nudy może być cechą pracownika, świadczą też wypowiedzi, których autorzy przyznają, iż bez względu na rodzaj pracy, jej wykonywaniu zawsze towarzyszy znudzenie. „Mnie generalnie nudzi praca sama w sobie.. w związku z tym, nieważne, co robię, i tak mi się nudzi.." (baobab); „nie zdarzyło mi się aby mnie praca zarobkowa interesowała. Zawsze mnie nudzi nawet zanim się jej podejmę" (Leonardo).

Bezpieczeństwo i dobre wynagrodzenie jako zapłata za nudę w pracy

Zgodnie z teorią kontraktu psychologicznego w organizacji pracownik przyjmuje na siebie zobowiązania, które wykraczają poza ramy uzgodnień formalnoprawnych. Znudzenie towarzyszące wykonywaniu pracy może być przez pracownika traktowane jako rodzaj obciążenia (podobnie, jak konieczność dojazdu, trudności w łączeniu pracy zawodowej czy złe warunki pracy), co nakłada na organizację potrzebę odwzajemnienia. Analiza forów pozwala zaobserwować, że część badanych uznaje wynagrodzenie i stałość zatrudnienia za formę rekompensaty za nudę odczuwaną w pracy. „też się nudzę, ale tak długo

byłam bez pracy, że wolę się nudzić tutaj, niż w domu. nie przeginajcie, tylko ceńcie swój stołek z pensją na czas" (forum1973). Bezpieczeństwo zatrudnienia, zadowalający poziom otrzymywanego wynagrodzenia, unikanie niepewności wiążącej się ze zmianą miejsca pracy, to typowe powody wykonywania nudnej pracy. Jak pisze jeden z nudzących się w pracy forumowiczów: „Na razie jest mi tutaj dobrze. podwyżka w tym miesiącu:) po co mam zmieniać prace?" (lled). Wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia (w połączeniu z poziomem potrzeb i zobowiązań jednostki) wraz z niepewnością, jaką ciągnie za sobą zmiana, sprawiają, że wiele osób wybiera wykonywanie nudnej pracy. „Generalnie stagnacja na maxa. Chcę coś zmienić, znaleźć coś ciekawszego. Z drugiej strony tutaj mam pewne miejsce i stabilną pracę" (znudzony); „Czasami nachodzi mnie na zmianę i przekwalifikowanie się, ale jak sobie pomyślę że miałabym zarabiać połowę, albo i mniej tego co mam teraz, to po prostu mnie na to nie stać. Jest to taka niestety złota klatka" (sprzedawca83). „Gdybym mogła sobie pozwolić na niższe zarobki, już dawno nie pracowałabym jako asystentka, tylko zdecydowałabym się na stanowisko bardziej merytoryczne – bo wbrew pozorom, często są to stanowiska gorzej opłacane. (...) Ale nie mogę sobie na to pozwolić. Nie pochodzimy z Warszawy, mamy tu kredyt na mieszkanie, dziecko, mąż rok temu założył własną firmę, która jest ciągle na rozruchu, więc utracilibyśmy w ten sposób stabilność finansową" (marybelle). W tym miejscu warto zauważyć, że bezpieczeństwo i wypłacane na czas wynagrodzenie nie chronią przed nudą i ciągną za sobą negatywne konsekwencje: „fajna praca, wszyscy mi zazdroszczą, nieźle mi płaca i w dodatku na czas... a moją rozrywką jest drukowanie firmowych naklejek i robienie szefowi herbaty" (Justyna).

Obok postów, których autorzy przyznają, że zgadzają się na wykonywanie nudnej pracy, liczne z analizowanych wypowiedzi pozwalają wyciągnąć wniosek, że **odczuwanie znudzenia w miejscu pracy istotnie wpływa na chęć jego zmiany**. „Noszę się z tym już od dwóch lat, szukałam innej pracy niż sekretarskiej, setki rozmów, ale nic z tego. Mam 32 lata, i pracuje już 11 lat (na różnych stanowiskach). Wiem, że tym razem nie wytrzymam kolejnych lat walki o ciekawe zajęcie w ramach firmy, wiem że nie wytrzymam nawet kolejnych miesięcy. I mimo, ze praca jest «idealna», bo: szefowie są ok, ludzie są ok, pensja jest super to ja się tu męczę i wykańczam psychicznie" (Kass); „też tak mam, chyba na stażach to się nic nie robi, ale niedługo sobie poszukam czegoś ciekawszego ehh, co za marnotrawstwo czasu, po co w ogóle chcieli kogoś na staż, skoro i tak nic prawie ta osoba nie robi...NUUUDAAA bleh:/" (stażystka).

Interesujący poznawczo jest fakt, że wiele osób skarżących się na doświadczanie znudzenia w pracy, zdecydowało się na dane miejsce pracy z powodu

nadmiaru zadań i obowiązków w poprzednim miejscu zatrudnienia. Opisywane przez nich historie to swego rodzaju błędne koło: skutkiem ucieczki przed nadmiernym (w ich ocenie) obciążeniem jest praca spokojna i mało wymagająca ale za to nudna (choć często też dobrze płatna). „Też marzyłem o spokojnej robocie. I jak ją mam to szlag mnie trafia z nudów. Na końcu języka mam pytanie do szefa czy mógłbym wrócić na stare stanowisko, do tego kotła od którego chciałem uciec.:)" (Bulk); „Bezrobocie w pracy to najgorsze co może mnie spotkać i ciągle mnie dotyka. w ostatniej pracy w której dział się po prostu sajgon (burdel i syf, wszystko zaraz, obietnice nigdy nie spełnione itp) zaciskałam zęby i mówiłam sobie: Bądź odpowiedzialna, inni nie mają pracy a robią co mogą itd. doprowadziłam się do deprechy. Urodziłam dziecko po paru miesiącach szajby z powodu siedzenia w domu poszłam do nowej, znalazłam się tu. I co???? Super praca, ale nie mam co robić!!!!!!!!" (m.m.m.m).

Nuda jako nicnierobienie – konsekwencje

Definiowanie nudy jako niezbędnego warunku dla prowadzenia rygorystycznych badań naukowych w tym zakresie to zajęcie dla filozofów i badaczy. Na postawy, doświadczenia emocjonalne i zachowanie pracowników wpływa jednak to, co oni sami traktują jako nudę oraz to, jak w ich ocenie nudę postrzegają osoby w ich otoczeniu. Analizując wypowiedzi na forach internetowych często można zauważyć ujęcie dychotomiczne, w którym *nuda jest rozumiana jako nicnierobienie,* a jej przeciwieństwem jest *intensywna praca* pełna obowiązków i zadań do wykonania. To rozróżnienie stosowane jest głównie w wypowiedziach, których autorzy – o czym pisano powyżej – jako powód nudy wskazują niewystarczające obciążenie pracą. Analizowane wypowiedzi na forach internetowych pozwalają uznać, że zrównywanie nudy z nicnierobieniem ciągnie za sobą istotne, z punktu widzenia organizacji i pracownika, konsekwencje.

Po pierwsze, nuda jako nicnierobienie w sposób oczywisty stoi w sprzeczności logicznej do pojęcia pracy. Nic nie robić to inaczej lenić się, próżnować, pogrążać się w bezczynności. W efekcie nudząc się pracownik ocenia, że nic nie robi. Można tu zauważyć swoisty dysonans poznawczy; sprzeczność pomiędzy postawą na temat tego, co należy robić (za co otrzymuje się wynagrodzenie), a tym co się robi (nic, co jest pracą), skutkuje dyskomfortem. Jak pisze jedna z internautek: „głupio mi, że sobie siedzę i wgapiam się w kompa. Płacą mi za każdą godzinę" (molly_wither). Z częściowym złagodzeniem siły doświadczanego dysonansu mamy do czynienia wtedy, gdy w ocenie pracownika, otrzymywane przez niego wynagrodzenie jest niewielkie. Przyświeca

temu logika równości w transakcji wymiany: „skoro niewiele otrzymuję, nie można oczekiwać, że dam coś od siebie". Warto jednak podkreślić, że osoby idące tym tokiem rozumowania nie uwalniają się od negatywnych konsekwencji znudzenia. Użytkownik chili pisze: „Ale z drugiej strony zarabiam grosze i nie powinienem mieć zbytnich wyrzutów sumienia że tak niewiele robię", ale zaraz potem dodaje: „Ale największym problemem jest to że TO MI SIE RZUCA NA MOJA PSYCHE I PO TAKICH 8h JESTEM KOMPLETNIE ZNIECHĘCONY DO ROBIENIA CZEGOKOLWIEK"[48]. W podobnym tonie wypowiadają się inni forumowicze: „Faktem jest, że moja pensja jest nieznacznie większa od zasiłku, więc powinnam się cieszyć, że nic nie robię, ale to jest dobijające" (mamakamila1).

Po drugie, choć zdecydowana większość osób deklarujących doświadczanie nudy wskazuje, że obce jest im dążenie do unikania obciążeń, to w odbiorze innych są one często w ten sposób postrzegane. Mamy w tym przypadku do czynienia z typowym błędem atrybucji. Oceniając innych człowiek zwykle przecenia znaczenie czynników wewnętrznych – charakteryzujących jednostkę, i nie docenia działania czynników zewnętrznych, tworzących środowisko zewnętrzne. W efekcie, nawet gdy znudzenie pracownika ma swoje źródło w monotonii wykonywanych zadań, oceniający go obserwatorzy z zewnątrz (przełożony, koledzy z pracy) będą go obwiniać za bycie znudzonym. „Wszyscy, którzy nudzą się w pracy, powinni dokładnie policzyć ile pieniędzy biorą za siedzenie i po wypłacie oddać je na cele charytatywne. W innym przypadku... jesteście zwykłymi złodziejami" (gość).

Po trzecie, dysonans pomiędzy pracą, za którą ktoś płaci a nudzeniem się w pracy, tj. nicnierobieniem okazuje się wpływać na zachowania pracowników. Wielu z nich zastanawia się, jak ukryć swoje znudzenie przed przełożonymi i współpracownikami. Zdarza się, że znudzony pracownik z własnej woli wykonuje czynności, które są korzystne dla pracodawcy: „bardzo często mam że nie wiem co robić, bo nie ma towaru i nie ma co robić. Chodzę godzinami po sklepie i poprawiam. Zawsze coś wymyślę żeby zrobić. Szczerze to wolę jak jest robota niż się pałętać bez celu" (goplankowa). Forumowicze „podkradają" pracę współpracownikom, wykonują dawno odkładane czynności (np. sprzątanie) lub oferują swoją pomoc innym osobom (nierzadko jednak jest ona odrzucana). Częściej jednak pracownicy udają pracę po to, by ich znudzenie nie zostało wykryte. „Ja nie cierpię jak siedzę w robocie i nie mam właściwie nic do zrobienia – z tym że u mnie musze wyglądać na zarobioną" (lorelailee).

[48] Wyróżnienie autora postu.

„Ale gdy nie ma co drukować, siedzisz i nudzisz się całymi godzinami – udając jeszcze przed szefem, że coś robisz" (psd). Znudzeni forumowicze przyznają się do odczuwania dyskomfortu, którego nie chcą ujawnić innym osobom. „Nigdy nie pokazuj, że się nudzisz i nie mów o tym głośno, bo nie jest to dobrze widziane" (mysz.orek).

Po czwarte, praca to konkretne zadania do wykonania. A skoro nie ma zadań, to nie potrzeba ludzi do ich wykonywania. Stąd już tylko krok do stwierdzenia, że pracownicy, którzy się nudzą z powodu niewystarczającej liczby zadań, czują są zbędni. „Też tak mam, niestety. Naprawdę, wolę solidnie (a nawet ciężko) pracować przez cały dzień niż to fatalne uczucie gdy nie mam nic do roboty. To tak jakbym był niepotrzebny, a przecież stanowisko mam niezłe, na pensję też nie narzekam..." (skreem). Nuda rozumiana jako nicnierobienie utrudnia szukanie rozwiązań, powstrzymuje badanych od zwrócenia się o pomoc do przełożonego. „Nie wiem jak porozmawiać o tym z szefem, żeby to było «poprawne politycznie». Przecież nie wypada mi powiedzieć, ze nudzę się w pracy. Mówi się, że dobry pracownik zawsze znajdzie sobie pracę, ale naprawdę ja nie mam co robić, no chyba ze zacznę sprzątać biuro" (marybelle).

Podsumowanie

Znudzenie pracowników to istotny problem współczesnych organizacji. Przegląd literatury oraz analiza polskich forów internetowych pozwalają stwierdzić, że nuda w pracy to silne emocjonalnie doświadczenie o negatywnym zabarwieniu, a osoby go doświadczające często bezskutecznie starają się od niego uciec. Szczególna trudność w rozwiązywaniu problemu znudzenia w pracy wynika z tego, że dla wielu osób nudzenie się jest synonimem nicnierobienia. Tego rodzaju optyka sprawia, że pracownicy udają zajętych, wykonują niepotrzebne, w ich ocenie, czynności; zajmują się rzeczami niepowiązanymi z pracą zawodową. Wypowiedzi na forach wyraźnie pokazały też, że znudzeni pracownicy obawiają się zwrócić się z tym problemem do przełożonego, m.in. z powodu obawy przed zwolnieniem. W konsekwencji wielu znudzonych pracowników nosi się z zamiarem zmiany miejsca pracy i to pomimo tego, że dobrze oceniają jakość swojego zatrudnienia i warunki wykonywania pracy.

Bibliografia

1. BBC News UK, *Teaching 'the least boring job'*, 27.07.2006, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/5217736.stm (18.11.2019).
2. Bench S.W., Lench H.C., *On the Function of Boredom*, „Behavioral Sciences", 2013, vol. 3, no. 3.

3. Bruursema K., Kessler S.R., Spector P.E., *Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour*, „Work and Stress", 2011, vol. 25, no. 2.
4. Burn C.C., *Bestial boredom: a biological perspective on animal boredom and suggestions for its scientific investigation*, „Animal Behaviour", 2017, vol. 130.
5. Costas J., Kärreman D., *The bored self in knowledge work*, „Human Relations", 2016, vol. 69, no. 1.
6. Csikszentmihalyi M., *Flow and the Foundations of Positive Psychology. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, Springer, Heilderberg 2014.
7. Daniels K., *Measures of five aspects of affective well-being at work*, „Human Relations", 2000, vol. 53, issue 2.
8. Eastwood J.D., Frischen A., Fenske M.J., Smilek D., *The Unengaged Mind: Defining Boredom in Terms of Attention*, „Perspectives on Psychological Science", 2012, vol. 7, no. 5.
9. Finkielsztein M., *Nuda w środowisku uniwersyteckim*, „Edukacja", 2017, t. 140, nr 1.
10. Fisher C.D., *Boredom at Work: A Neglected Concept*, „Human Relations", 1993, vol. 46, no. 3.
11. Harju L.K., Hakanen J.J., *An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work*, „Personnel Review", 2016, vol. 45, no. 2.
12. Kass S.J., Vodanovich S.J., and Callender A., *State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction*, „Journal of Business and Psychology", 2001, vol. 16, no. 2.
13. Mael F., Jex S., *Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches*, „Group and Organization Management", 2015, vol. 40, no. 2.
14. Mann S., Cadman R., *Does Being Bored Make Us More Creative?*, „Creativity Research Journal", 2014, vol. 26, no. 2.
15. Mark G., Iqbal S.T., Czerwinski M., John P., *Bored Tuesdays and Focused Afternoons: The Rhythm of Attention and Online Activity in the Workplace – Microsoft Research*, 2014.
16. Mikulas W.L., Vodanovich S., *The essence of boredom*, „The Psychological Record" 1993, vol. 43, no. 1.
17. Moynihan A.B., van Tilburg W.A.P., Igou E.R., Wisman A., Donnelly A.E., Mulcaire J.B., *Eaten up by boredom: Consuming food to escape awareness of the bored self*, „Frontiers in Psychology", 2015, vol. 6, no. Apr.
18. Nederkoorn C., Vancleef L., Wilkenhöner A., Claes L., Havermans R.C., *Self-inflicted pain out of boredom*, „Psychiatry Research", 2016, vol. 237.
19. Reijseger G., Schaufeli W.B., Peeters M.C.W., Taris T.W., van Beek I., Ouweneel E., *Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale*, „Anxiety, Stress and Coping", 2013, vol. 26, no. 5.
20. Russell B., *The Conquest of Happiness*, Routledge, London-New York 2016.
21. van Tilburg W.A.P., Igou E.R., *On boredom: Lack of challenge and meaning as distinct boredom experiences*, „Motivation and Emotion", 2012, vol. 36, no. 2.

22. van Tilburg W.A.P., Igou E.R., *Can Boredom Help? Increased Prosocial Intentions in Response to Boredom*, „Self and Identity", 2017, vol. 16, no. 1.
23. Tsai C.-J., *Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector*, „Human Resource Development Quarterly", 2016, vol. 27, no. 2.
24. Udemy, *Battling boredom blues: How to engage today's workers*, Udemy Workplace Boredom Report, 2016.
25. Velasco F., *Understanding Workplace Boredom among Service Employees: Qualitative Insights and Employee Outcomes*, „Journal of Managerial Issues", 2017, vol. 29, no. 3.
26. Vodanovich S.J., *Psychometric measures of boredom: A review of the literature*, „Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied", 2003, vol. 137, no. 6.
27. Watt J.D., Hargis M.B., *Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance*, „Journal of Business and Psychology", 2010, vol. 25, no. 2.

The Polish boredom – the study of Internet forums on boredom at work

SUMMARY

Boredom experienced at workplaces is a worker's unwanted emotional experience, which leads to several, usually adverse, consequences. In the recent years, there has been observed the increase in the number of workers feeling bored. The research has also showed that boredom at work does not only concern the workers performing dull, monotonous tasks. The expressions such as "too high education" or "not being charged with enough tasks" have become part of managers' personal vocabulary. Being bored at work lowers the level of one's satisfaction with work and life, and influences the organizational engagement in a negative way, which may lead to counterproductive behaviours, etc. Although being significant to organizations, boredom has not often been the subject of scientific interest. The aim of the chapter is to show the reasons and consequences of the Polish workers feeling bored, and the consequences for the workers and organizations of perceiving being bored as doing nothing. Furthermore, the paper aims at assessing the role of the employment's quality in influencing the feeling of boredom and limiting its consequences. In order to achieve this, the analysis of Internet forums devoted to being bored at work has been performed.

EWA MAZUR-WIERZBICKA
Uniwersytet Szczeciński, Szczecin

Adaptacja pracownicza – źródło korzyści dla organizacji i pracownika

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, adaptacja pracownicza, korzyści

Key words: human resource management, employees' adaptation, benefits

Streszczenie: Adaptacja pracownicza jest jednym z ważniejszych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Jej powodzenie zależy tak od działań podjętych przez zatrudniającą organizację, jak i od postawy, starań samego nowo zatrudnionego. Odpowiednio przygotowana i przeprowadzona dostarcza wymiernych korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikowi. Z uwagi na dynamicznie zmieniający się rynek pracy, konieczność zmierzenia się pracodawców z tzw. rynkiem pracownika, pracodawcy muszą zadbać o to, aby pozyskani nowi pracownicy czuli się dobrze w ich organizacji i pozostali w niej na dłużej, efektywnie pracując na jej rzecz. Niestety, adaptacja nowego pracownika to wciąż niedoceniany przez polskie przedsiębiorstwa obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Wobec powyższego celem artykułu jest przedstawienie korzyści, jakie może uzyskać organizacja, ale także i pracownik dzięki adaptacji kierowanej. Artykuł oparto na pogłębionych studiach literatury przedmiotu oraz raportach.

Wprowadzenie

Współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest bardzo wymagające i pełne wyzwań głównie z uwagi na dynamicznie zmieniający się rynek pracy oraz mocno zarysowujące się zróżnicowanie pokoleniowe pracowników. Dziś

pracownik oczekuje od organizacji nie tylko wynagrodzenia, lecz chce czuć, że jest potrzebny, chce być zauważony, zaopiekowany. Dodatkowo pracodawca musi zmierzyć się z tzw. rynkiem pracownika (stopa bezrobocia jest na rekordowo niskim poziomie (5,3% – stan na VI.2019 r.[1]), co w praktyce oznacza, że musi przyłożyć on szczególną uwagę do procesów rekrutacyjnych. Podkreślić jednak należy, że pozyskiwanie nowego pracownika to jedno, a jego zatrzymanie na dłużej w strukturach organizacji to drugie. W związku z tym dużym wyzwaniem dla pracodawców, działów HR jest adaptacja nowych pracowników. Z raportu „Procesy HR w firmach w Polsce" wynika, że aż 57% respondentów wskazało na adaptację jako na kluczowy element dla funkcjonowania organizacji, zaś kolejne 33% uznało ją za element ważny[2]. Adaptacja była drugim pod względem ważności obszarem wskazanym przez badanych menedżerów – zaraz za rekrutacją. Niestety, w praktyce gospodarczej adaptacja nowego pracownika przez polskich przedsiębiorców jest jeszcze wciąż niedocenianym, zaniedbywanym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi[3]. Jak twierdzi Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, „na wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionego poświęca się minimalną ilość czasu"[4].

Zasygnalizowany problem wskazuje na potrzebę mocnego zaakcentowania korzyści, jakie może uzyskać organizacja, ale także i pracownik dzięki zaplanowanemu, zorganizowanemu, długofalowemu procesowi adaptacji (adaptacja kierowana) wspieranemu przez różne systemy i narzędzia, nie zaś pozostawienie pracownika samemu sobie w tym bardzo trudnym i stresogennym dla niego okresie – wejścia do organizacji – w którym wszystko dla niego jest nowe i nieznane (miejsce pracy, współpracownicy, kultura organizacyjna), przyjmując, że poradzi on sobie samodzielnie i zaadaptuje się w nowym miejscu pracy (adaptacja spontaniczna)[5].

---

1 GUS, *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu czerwca 2019 r.*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stopa-bezrobocia-stan-w-koncu-czerwca-2019-r-,2,83.html (15.07.2019).

2 Raport *Procesy HR w firmach w Polsce*, Antal i Macrologic, Warszawa 2017, s. 3-4.

3 H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 215; A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 238; M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 91.

4 A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja...*, s. 40.

5 H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie...*, s. 216-217.

Wobec powyższego, celem artykułu jest przedstawienie korzyści, jakie może uzyskać organizacja, ale także i pracownik dzięki adaptacji kierowanej. Celem praktycznym niniejszego tekstu jest przekonanie pracodawców, zarządzających poprzez pokazanie możliwych korzyści wynikających z dobrze przeprowadzonego procesu adaptacji do stosowania adaptacji kierowanej, a nie, jak ma to miejsce w wielu organizacjach, adaptacji spontanicznej. Żadna organizacja nie powinna pozwolić sobie na utratę korzyści z powodu zaniedbania ostatniego etapu procesu pozyskiwania pracowników (adaptacji), tym bardziej, że przeprowadziła już wcześniej pracochłonne, czasochłonne, trudne i kosztowne[6] etapy procesu pozyskiwania pracowników, tj. rekrutację i selekcję. Celowi głównemu podporządkowano układ pracy. Artykuł oparto na pogłębionych studiach literatury przedmiotu oraz raportach z zakresu omawianej problematyki.

Adaptacja pracownicza – zagadnienia wprowadzające

Pojęcie adaptacji w nauce stosowane jest od ponad 150 lat (w naukach przyrodniczych wykorzystywane było już przez Karola Darwina). Zamiennie używane są często synonimy słowa adaptacja tj. przystosowanie, dostosowanie, dopasowanie do nowych warunków[7]. Adaptacja odnosi się do szeroko pojętego środowiska życia człowieka, zatem również dotyczy kwestii zawodowych. Dlatego też problematyka z zakresu adaptacji znajduje się w kręgu zainteresowania różnych nauk, m.in. socjologii, psychologii, ekonomii, a także zarządzania.

Współcześnie proces adaptacji do pracy stanowi integralny element zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej traktuje się go jako ostatni etap rekrutacji w jej szerokim ujęciu lub osobny komponent procesu ZZL[8].

Jednym z pierwszych opracowań poświęconych procesowi adaptacji do pracy jest praca psychologów z Minnesoty z lat 60. XX wieku. Stworzyli i rozwinęli oni teorię przystosowania do pracy, w której przyjmują, że przystosowanie do pracy jest procesem ciągłym i dynamicznym, w którym jednostka dąży do osiągania i utrzymywania zgodności ze swoim środowiskiem pracy.

---

[6] Zob. Koszty zastąpienia, rotacji pracowników: S.R. DiMarco, *Practicing the golden rule. Creating a win-win employee orientation*, „C & RL News", 2005, no. 2, s. 110; K. Ferrazzi, T*echnology Can Save Onboarding from Itself*, „Harvard Business Review", 2015, https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself (15.07.2019).

[7] W niniejszej pracy pojęcia adaptacja oraz przystosowanie do pracy będą traktowane wymiennie.

[8] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 83; U. Dave, B. Wayne, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 112.

Zgodność dotyczy spełniania wymagań stawianych przez obie strony interakcji, które jednocześnie są w stanie zaspokoić swoje wzajemne oczekiwania. W takiej sytuacji organizacja wymaga od pracownika skuteczności w wykonywaniu jego pracy, a pracownik zabiega o zapewnienie dogodnych warunków, jak na przykład bezpiecznego i komfortowego miejsca pracy[9].

Pojęcie adaptacji do pracy (zawodowej) w literaturze przedmiotu jest różnorodnie definiowane. W ujęciu podstawowym, adaptacja jest wprowadzeniem jednostki do nowej, nieznanej, zaskakującej sytuacji[10]. W tym podejściu wiąże się ona z powitaniem pracowników w organizacji oraz udzieleniem im najbardziej podstawowych informacji, niezbędnych do rozpoczęcia pracy[11]. W tabeli 1 przedstawiono kilka wybranych ujęć terminu adaptacja.

Tabela 1. Przykładowe ujęcia terminu adaptacja

Autor/rzy	Definicja
A. Szałkowski	Adaptacja polega przede wszystkim na przyswojeniu nowych ról, które wynikają z zakresu obowiązków na danym stanowisku.
J. Van Maanen i E.H. Schein	Adaptacja to proces, dzięki któremu jednostka nabywa społecznej wiedzy na temat organizacji i umiejętności niezbędnych do przyjęcia swojej roli w środowisku.
D.C. Feldman	Adaptacja to transformacja z osoby obcej organizacji w jej członka, efektywnego uczestnika jej procesów.
P. Salau, H.O. Falola, J.O. Akinbode	Adaptacja to systematyczny proces integrujący nowego pracownika z kulturą, procesami, technologią oraz operacjami organizacji.
A. Ludwiczyński i H. Król	Adaptacja z jednej strony ma za zadanie przystosować pracownika do treści i warunków pracy, poznania swojego miejsca w przedsiębiorstwie, a z drugiej strony musi ona umożliwić poznanie i przyjęcie norm, wartości i zasad obowiązujących w środowisku.

[9] D.E. Eggerth, *From theory of work adjustment to person-environment correspondence counselling: Vocational psychology as positive psychology*, „Journal of Career Assessment", 2008, no. 1, s. 62.

[10] F.C. Mish, *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, Merriam-Webster, Springfield 1986, s. 815, 832.

[11] M. Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*, Michael Armstrong, London 2016, s. 471.

T. Nowacki	Adaptacja to proces przystosowywania się pracownika na konkretnym stanowisku pracy do wymagań wynikających z zadań zawodowych oraz do grupy pracowniczej.
S. Kwiatkowski	Adaptacja zawodowa to wieloaspektowy proces opanowywania zadań zawodowych i dostosowywania się do sytuacji występującej w procesie pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 83; J.J. Van Maanen, E.H. Schein, *Toward a theory of organisational socialization*, „Research in Organizational Behavior", 1979, no. 1, s. 211; O.P. Salau, H.O. Falola, J.O. Akinbode, *Induction and staff attitude towards retention and organizational effectiveness*, „Journal of Business and Management", 2014, no. 4, s. 48; H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie*..., s. 215; T.W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Wyd. Inst. Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s. 8; S. Kwiatkowski, *Adaptacja zawodowa*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. E. Różycka, t. 1, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003, s. 27.

Należy przy tym wspomnieć, iż adaptacji podlegają zarówno osoby po raz pierwszy rozpoczynające pracę w danej organizacji, jak również te, które objęły nowe stanowisko, zmieniły swoje miejsce w strukturze organizacji itp.[12]

Analiza różnorodnych ujęć, treści definicji pojęcia adaptacja w kontekście pracy pokazuje, że rozpatrywana jest ona z perspektywy dwóch głównych wymiarów, tj. zawodowego i społecznego (socjalizacja). Pierwszy z nich odnosi się do przyswojenia umiejętności zorientowanych na wykonywane zadania, a więc opiera się na treści i warunkach pracy. Wskazuje także zakres czynności i obowiązków danego stanowiska oraz wymaga poznania wymiaru materialnego środowiska pracy – budynku, biura, stanowiska pracy. O wymiarze społecznym pracy stanowi kultura organizacyjna, czyli normy, zwyczaje, wartości i postawy wyróżniane w środowisku[13].

Jak przedstawia rysunek 1, wymiar zawodowy i społeczny adaptacji pracowników dokonuje się w dwóch obszarach: w środowisku organizacji i na stanowisku pracy. Niektórzy autorzy wskazują także na przystosowanie do grup pracowniczych jako element komplementarny przystosowania do organizacji.

[12] Dla każdej z tych osób jest to sytuacja nowa – dlatego też termin nowo zatrudniony pracownik w niniejszej pracy będzie odnosił się do wszystkich osób, obejmujących nowe stanowisko pracy. Zob. M. Syper-Jędrzejak, *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse", 2013, vol. 4, nr 1, s. 496.

[13] E.F. Holton, *College graduates' experiences and attitudes during organizational entry*, „Human Resource Development Quarterly", 1995, no. 1, s. 60.

Akceptacja norm i zasad współpracy, stylu kierowania, kontaktów ze współpracownikami
Akceptacja misji i podstawowych wartości, którymi firma się kieruje
Przystosowanie się do treści i warunków pracy
Przystosowanie się do wewnętrznego podziału pracy, technologii, organizacji pracy
Wymiar społeczny
Wymiar zawodowy
Stanowisko pracy
Środowisko w organizacji

Rys. 1. Wymiary i obszary adaptacji

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 152.

Mając powyższe na uwadze, za główne cele procesu adaptacji przyjąć można[14]:

- ułatwienie początkowych etapów pracy i umożliwienie bezstresowego wejścia do organizacji,
- przystosowanie pracownika do wymagań, treści i warunków pracy oraz kształtowanie jego stanu wiedzy o przedsiębiorstwie i stanowisku,
- przystosowanie pracownika do norm i zwyczajów panujących w organizacji,
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy,
- wykształcenie u pracownika przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa i przywiązanie go do organizacji tak, aby zminimalizować

[14] M. Armstrong, *Armstrong's...*, s. 471.

ryzyko szybkiego odejścia pracownika; zmiana perspektywy z „ja" na „my",
- ułatwienie budowania relacji i akceptacji nowej osoby ze strony pracowników wcześniej zatrudnionych.

Proces adaptacji musi być odpowiednio wcześnie zaplanowany, zawierać stosowne procedury postępowania. Składa się na niego kilka etapów. Pierwszy związany jest z przygotowaniem miejsca pracy przed przyjęciem nowego pracownika wraz ze sporządzeniem niezbędnych dokumentów oraz dokładne określenie zakresu jego zadań. W etapie drugim nastąpić powinno zaplanowanie harmonogramu pierwszego dnia pracy nowo zatrudnionej osoby, aby mogła ona efektywnie wykorzystać czas i zminimalizować stres związany z nowym miejscem pracy. W czasie trwania tego etapu powinno nastąpić przekazanie ważnych, szczegółowych informacji dotyczących zakresu jej obowiązków i zadań, przedstawienie wizji i strategii organizacji oraz powinna ona brać udział w szkoleniach przygotowawczych, szkoleniach bhp (na tym etapie następuje formalne przyjęcie pracownika do pracy oraz wprowadzenie go na stanowisko pracy). Etap trzeci obejmuje okres pierwszych tygodni pracy. W tym czasie nowy pracownik powinien być zapoznany z kulturą organizacyjną i zwyczajami panującymi w organizacji. W etapie czwartym przełożony monitoruje pracę nowo zatrudnionej osoby, podlega ona także ocenianiu. Na koniec podejmowana jest decyzja o przedłużeniu lub nieprzedłużeniu jej umowy o pracę[15].

Powodzenie procesu adaptacji pracowniczej w przedsiębiorstwie, czyli uzyskanie zamierzonych rezultatów i postaw wśród nowo zatrudnionych, zależy od wielu czynników. Wśród nich wyróżnia się przede wszystkim czynniki indywidualne i środowiskowe. Czynniki indywidualne wiążą się z predyspozycjami psychofizycznymi pracowników (wymienia się też często: osobowość, temperament, percepcję, potencjał, kwalifikacje) oraz ich doświadczeniem życiowym i zawodowym. Natomiast czynniki środowiskowe wskazują na znaczenie treści, warunków i stosunków pracy, poszczególnych ról wykonawców procesu i ich postaw, jak również samego sposobu organizacji procesu adapta-

[15] Z. Ciekanowski, *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie", 2012, nr 21 (94), s. 132. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się także inne ujęcia etapów procesu adaptacji zob. np.: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 416-420; R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 117; P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, Wyd. „PETIT", Warszawa 2003.

cji[16]. Mogą pojawić się również czynniki organizacyjne związane bezpośrednio z: branżą działania organizacji (specjalistyczne komunikaty, kody, zasady), jej pozycją na rynku (wymagania względem roli w planach i celach strategicznych), jej wielkością (skomplikowana struktura), czy też posiadanymi środkami finansowymi (koszty adaptacji względem sytuacji finansowej)[17].

W przypadku nowo zatrudnionych pracowników ważna jest ich postawa w całym procesie adaptacji. Postawy: otwartości, proaktywna[18] są tymi, które pozwalają na uzyskanie przez pracownika, jak i organizację szeregu korzyści, jednak sama postawa pracownika nie jest wystarczająca. Musi być ona uzupełniona głównie o umiejętne wprowadzanie pracownika do organizacji, na stanowisko pracy, przekazanie mu istotnych dla niego informacji dotyczących nowego stanowiska, zakresu obowiązków i zadań, warunków pracy, możliwości rozwoju, wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych, polityki, struktury wizji i strategii organizacji – tu znaczące role odgrywają dział ZZL, przełożeni, współpracownicy, opiekun[19]. Okres początkowy w nowym miejscu pracy jest momentem szczególnie intensywnym, a nowo przybyli są „zasypywani" ogromem wiedzy, którą niekoniecznie są w stanie przyswoić. Kluczem udanej adaptacji jest więc dobranie niezbędnych informacji, jak i adekwatne rozplanowanie ich przekazywania pracownikowi w czasie. Powodzenie procesu adaptacji zależy zatem od pracownika, jak i od działań podjętych przez organizację[20].

Korzyści z adaptacji pracowniczej

Przez ostatnie lata coraz więcej organizacji decyduje się na wdrożenie zaplanowanego i przemyślanego procesu adaptacji pracowniczej (chociaż wciąż jest ich za mało), a autorzy coraz częściej czynią ją przedmiotem swoich rozważań.

---

16 A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, s. 153.

17 Z. Ciekanowski, *Proces...*, s. 134-145.

18 Najczęstsze proaktywne zachowania nowo zatrudnionego pracownika w okresie adaptacji: nadawanie sensu nowej sytuacji, w której się znalazł (poprzez szukanie i zdobywanie informacji), budowanie relacji (inicjowanie społecznych interakcji w swoim środowisku pracy), pozytywna interpretacja otoczenia. Zob.: C. Wanberg, J. Kammeyer-Mueller, *Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process*, „Journal of Applied Psychology", 2000, vol. 85, no. 3.

19 G.T. Chao, A.M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H.J. Klein, P.D. Gardner, *Organizational socialization: Its content and consequences*, „Journal of Applied Psychology", 1994, no. 5, s. 733; M. Armstrong, *Armstrong's...*, s. 477.

20 H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie...*, s. 216.

Przywiązywanie przez zarządzających większego znaczenia do procesu adaptacji wiąże się z docenieniem przez nich jego roli w organizacji, dostrzeżeniem korzyści, jakie dzięki niemu może ona uzyskać.

Zaznaczyć należy, że badania, które zapoczątkowały rozważania dotyczące przystosowania pracowników do pracy, przeprowadzone między innymi przez Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg i Jane E. Shore, wskazały, że wśród nowo zatrudnionych pracowników[21]:

- wskaźnik rotacji (zwolnień) jest niezwykle wysoki i zwykle dochodzi do 50 %,
- satysfakcja z pracy jest na zdecydowanie niższym poziomie, niż u pracowników z dłuższym stażem pracy,
- dominuje negatywne nastawienie związane z brakiem przystosowania do celów organizacji, relacji interpersonalnych i oczekiwań wobec efektów pracy.

Nadawanie przez pracodawców coraz większego znaczenia procesowi adaptacji pracowniczej przyczynia się do skutecznego pokonywania negatywnych (wymienionych powyżej) zjawisk, mogących pojawić się w organizacjach. Dodatkowo dzięki prowadzonemu procesowi adaptacji kierowanej – jak dowodzą badania – organizacje uzyskują szereg korzyści, m.in.[22]:

- bezpośrednie objaśnienie oczekiwań, celów i roli – zapewnienie celowości działania,
- skrócenie krzywej uczenia się, wzrost produktywności i mniejszą ilość błędów,
- obniżenie stresu pracowników, a zarazem zwiększanie ich pewności siebie względem pozycji w organizacji,
- wzrost satysfakcji z pracy,
- zwiększenie zaangażowania i lojalności pracowników,
- zmniejszenie rotacji pracowników – wysoką retencję.

Pierwsze trzy wymienione korzyści wynikają bezpośrednio z charakterystyki celów procesu adaptacji. Są więc podstawowym efektem wynikającym z wprowadzenia zorganizowanego planu wdrożenia nowych pracowników do organizacji, otwartej komunikacji dotyczącej zasad i warunków pracy oraz

---

21 E.F. Holton, *College...*, s. 60.

22 K. Wallace, *Creating an effective new employee orientation program*, „Library Leadership & Management", 2009, no. 4, s. 169. Dodatkowo wyszczególnia się także obniżenie kosztów oraz niedogodności wynikające z szybkiego odchodzenia osób nowo zatrudnionych. Por.: M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 414-416.

zapoznania pracowników z zakresem ich odpowiedzialności. Stanowią jednocześnie wyznacznik prawidłowej realizacji adaptacji, związany z posiadaniem przez pracownika niezbędnej wiedzy o organizacji i rozumienia przez niego miejsca, jakie w niej zajmuje. Dzięki adaptacji pracownicy dobrze znają swoją rolę w przedsiębiorstwie i wiedzą więcej o realiach jego funkcjonowania. Mogą zatem łatwiej zrozumieć, czemu jednostka decyduje się na pewne działania, na przykład w obliczu kryzysu. Ponadto szybsze dostosowanie się pracownika do zadań i wymagań stanowiska pomaga organizacji szybciej reagować na zmiany[23].

Te trzy korzyści wynikające z prawidłowo przeprowadzonego procesu adaptacji pozwalają również na uzyskanie pozytywnego kontraktu psychologicznego między pracodawcą a pracobiorcą[24]. Dzięki przekazywaniu informacji

---

[23] Por.: S. Caldwell, D. Herold, D. Fedor, *Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person environment fit: a cross-level study*, „Journal of Applied Psychology", 2004, vol. 89, no. 5.

[24] Według J. Pawlaka „Kontrakt psychologiczny stanowi uzupełnienie formalnej umowy, zawartej w ramach stosunku pracy. Jest on zbiorem, z reguły niespisanych, ale mniej lub bardziej wprost uzgodnionych, wzajemnych oczekiwań i powinności pomiędzy pracownikiem a pracodawcą" (*Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2013, nr 31, s. 384). Na kontrakt psychologiczny składają się wyobrażenia pracowników dotyczące oczekiwań, jakie ma wobec nich pracodawca oraz spodziewane reakcje pracodawcy na zachowania pracowników (D.M. Rousseau, *Schema, Promise, and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2001, no. 74, s. 511-541 za: M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 43). Pojęcie kontraktu psychologicznego szerzej zob. w: A. Rogozińska-Pawełczyk, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2011, nr 3-4, s. 61-62. Jak podaje J. Pawlak „Istnienie kontraktu psychologicznego niesie korzyści dla obu stron. Z punktu widzenia pracownika daje on poczucie bezpieczeństwa i stabilności, umożliwia realizację oczekiwań, buduje zaufanie, stwarza poczucie indywidualnego traktowania, pozwala na zaangażowanie i wpływanie na życie organizacji. Natomiast z punktu widzenia organizacji kontrakt psychologiczny mobilizuje do przestrzegania zasad (a wcześniej, co również istotne, do ich sformułowania), motywuje do konsekwentnego kształtowania kultury organizacyjnej nie tylko na poziomie postulatów, ale i w rzeczywistym funkcjonowaniu organizacji, pozwala na efektywne wykorzystanie kompetencji i potencjału pracowników, zwiększa zaangażowanie pracowników i ich lojalność wobec organizacji, a także, *last but not least*, w przypadku zindywidualizowanego podejścia, jest elementem procesu zarządzania talentami". J. Pawlak, *Kryzys*..., s. 384.

dotyczących stanowiska pracy, adaptacja ułatwia zrozumienie wzajemnych potrzeb i minimalizuje występowanie nieporozumień. Pozytywny kontrakt psychologiczny jest silnie powiązany z większą satysfakcją i zaangażowaniem pracowników, ich lojalnością względem pracodawcy[25].

Umiejętnie przeprowadzony proces adaptacji prowadzi także do powstania innych korzyści, m.in. uzyskania satysfakcji z pracy[26] przez pracowników. Zauważalny jest bowiem istniejący związek pomiędzy procesem adaptacji, a satysfakcją. Po pierwsze, pomoc we wdrożeniu pracownika pomaga zażegnać tak zwany kryzys adaptacyjny, który wiąże się w dużej mierze z rozczarowaniem z powodu rozdźwięku pojawiającego się między oczekiwaniami, a zastaną rzeczywistością i jest uznawany za jeden z głównych czynników niepowodzeń przy zatrudnianiu pracowników[27].

Po drugie, istotną determinantą satysfakcji są czynniki psychospołeczne, czyli fakt bycia zintegrowanym z kulturą organizacji oraz nawiązanie pozytywnych relacji z przełożonym i współpracownikami. Socjalizacja pracownika ogrywa kluczową rolę w kształtowaniu tych czynników. Z jednej strony, pozwala poznać kulturę organizacji, z drugiej strony pozwala na uzyskanie pozytywnego pierwszego wrażenia o pracy w danym przedsiębiorstwie. Jest to bardzo ważne w związku z tym, że w początkowym okresie pracy człowiek jest szczególnie wyczulony na różnego rodzaju sytuacje powstające w środowisku pracy[28]. Tym bardziej docenia w tym momencie życzliwość pracowników, fakt bycia przygotowanym na jego przyjście, chęć pomocy i udzielania informacji.

Po trzecie, jednym z czynników wpływających na odczuwanie satysfakcji są indywidualne potrzeby pracownika. Posługując się teorią Abrahama Maslowa o hierarchii potrzeb jednostki, można zauważyć, że proces adaptacji, dzięki zapewnieniu potrzeb bezpieczeństwa (zmniejszenie stresu przebywa-

---

25 M. Armstrong, *A handbook...*, s. 234.

26 Pojęcie to w literaturze przedmiotu definiowane jest różnorodnie. Można przyjąć, że jest to odczucie powstające w efekcie porównania rzeczywistych wyników pracy z oczekiwaniami lub wynikami uznawanymi za prawidłowe (G. Wudarzewski, *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2013, nr 37, s. 334). W literaturze przedmiotu występuje również wiele interpretacji względem determinant odczuwania satysfakcji przez pracowników. Najczęściej są one przyporządkowywane do trzech grup czynników tj. osobistych, organizacyjnych i psychospołecznych.

27 Z. Ciekanowski, *Proces...*, s. 140.

28 A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, s. 151.

nia w nowym środowisku) oraz oddziaływaniu na potrzeby przynależności (integracja ze środowiskiem) sprzyja rozwojowi pracownika w organizacji. Rozwój ten dokonuje się poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb uznania i samorealizacji, a jak twierdził A. Maslow, możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu wynika z zabezpieczenia niższych poziomów potrzeb. Pracownik bowiem przychodzi do organizacji ze swoimi talentami, kompetencjami, a mając dogodne, sprzyjające warunki rozwija je, zdobywa nowe doświadczenia, realizuje własne ambicje, zaspokajając swoje potrzeby – przez to wnosi również istotny, odczuwalny wkład do organizacji. Pracownik, który od początku zawarcia stosunku pracy ma stworzone odpowiednie pracy warunki, czuje się „zaopiekowany", z pewnością odczuwa większą satysfakcję z pracy. W rezultacie może związać swoje plany zawodowe z daną organizacją na długi czas.

Satysfakcja z pracy wpływa na występowanie kolejnych korzyści z adaptacji, czyli zaangażowania (w rozumieniu zaangażowania organizacyjnego)[29] i lojalności organizacyjnej. Według badań, wśród determinant występowania zaangażowania istotne znaczenie odgrywa jasność celu i wytyczonych kierunków działania[30]. Wielu pracowników często odczuwa brak włączenia w działania organizacji, szczególnie na poziomie strategicznym. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa nie doceniają korzyści płynących z przekazywania pracownikom informacji o bieżącej sytuacji, komunikowania swoich celów, czy też planów na przyszłość. Jednak ujmowanie tych informacji w procesie wdrażania pracownika wpływa na zrozumienie przez niego jego roli w organizacji i nadaje celowość jego działaniu. Holistyczne podejście do integracji pracownika do miejsca pracy daje mu zarówno ogólny, jak i szczegółowy obraz otaczającego go środowiska. To oznacza, że łatwiej jest mu się w nim odnaleźć, czuć się potrzebnym i w rezultacie zaangażować się w pracę.

---

[29] Zaangażowanie organizacyjne to skłonność jednostek to angażowania swojej energii i przywiązywania się do organizacji (Z.A. Rashid, M. Sambasivan, J. Johari, *The influence of corporate culture and organisational commitment on performance*, „Journal of Management Development", 2003, no. 8, s. 713). Jednocześnie oznacza postawę niezawodności, cenienia swojej pracy i podejmowania decyzji mając na względzie dobrobyt organizacji (D.C. Kinlaw, *Coaching for commitment: managerial strategies for obtaining superior performance*, Pfeiffer & Co, San Diego 1993, s. 9.)

[30] M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4, s. 63.

Poza tym, podobnie jak przy pojęciu satysfakcji, zaangażowanie może mieć wymiar społeczny. Z jednej strony, wymiar ten opiera się na zasadzie wzajemności – skoro organizacja okazuje mi życzliwość i traktuje mnie jak ważną osobę, to muszę i chcę odpłacić się jej tym samym. Z drugiej strony, pracownik może zdawać sobie sprawę ze społecznego wymiaru przedsiębiorstwa dzięki temu, że jest dobrze zaznajomiony ze swoimi współpracownikami i osobami w innych działach. Co ważne w przypadku tego wymiaru – w przyjaznym środowisku ludzie pracują efektywniej, bo lepiej rozumieją siebie nawzajem.

Realna pomoc, jaką uzyskuje nowo zatrudniony pracownik od organizacji, poświęcenie mu czasu i uwagi przede wszystkim w pierwszych dniach po zatrudnieniu (głównie na przekazanie mu informacji dotyczących miejsca pracy i zakresu obowiązków, wprowadzenie do zespołu – poznanie współpracowników, przybliżenie kultury organizacyjnej, zwyczajów panujących w organizacji) przekłada się na jego lojalność wobec pracodawcy. Jest to najlepszy czas (który raz stracony się nie powtórzy) na zdobycie sympatii pracownika przez organizację. Według J. Penca, przeprowadzane badania wskazują, że pierwsze dni w pracy są tymi, które rzutują na przebieg pracy nowo zatrudnionego pracownika oraz przebieg jego kariery. Naturalnym bodźcem do zbudowania lojalności nowo zatrudnionego pracownika wobec organizacji jest stworzenie takiego procesu adaptacyjnego, który ma na uwadze rozwijanie motywacji, umiejętności liderskich oraz indywidualnej odpowiedzialności pracownika[31].

Kolejną korzyścią adaptacji jest jej wpływ na rotację personelu. Uważa się, że pierwsze miesiące pracy są kluczowe dla przebiegu kariery pracownika, formowania jego nastawienia do organizacji i jego funkcjonowania w niej[32]. Dlatego ważne jest, aby organizacja podejmowała się działań mających na celu zwiększenie retencji pracowników. W literaturze uważa się, że retencja może być wzmacniana za pomocą następujących czynników: wynagrodzenie i docenianie pracy, praca stanowiąca wyzwanie, możliwości rozwoju i uczenia się, otwarta i zachęcająca do działania atmosfera, pozytywne relacje ze współpracownikami, work-life balance oraz dobra komunikacja[33]. Zatem wpływ procesu adaptacji na m.in. pozytywny odbiór organizacji i jej klimatu, relacje z innymi,

---

[31] P. Davis, *Adaptacja...*, s. 29.

[32] O.P. Salau, H.O. Falola, J.O. Akinbode, *Introduction...*, s. 48.

[33] E. Kyndt, F. Dochy, M. Michielsen, B. Moeyaert, *Employee retention: Organisational and personal perspectives*, „Vocations and Learning", 2009, no. 3, s. 198.

pozytywny kontrakt psychologiczny, bezpośrednio oddziałuje na wzrost retencji. Pracownik usatysfakcjonowany, zaangażowany i doceniany nie powinien mieć powodu do odejścia z pracy. Ma to bezpośrednie przełożenie na wymiar finansowy. Organizacja bowiem nie musi przeprowadzać ponownie kosztownych i czasochłonnych procesów rekrutacji i selekcji.

W kontekście omawiania korzyści uzyskiwanych dzięki prawidłowo przeprowadzonemu procesowi adaptacji pracowników warto zwrócić uwagę na korzyści wynikające z roli marketingowej organizacji, która może być postrzegana trójwymiarowo, tj.: tworzy pozytywną opinię o organizacji w jej otoczeniu, ułatwia pozyskiwanie nowych pracowników oraz przyczynia się do wzrostu satysfakcji klientów. Zadowolony i doceniony pracownik będzie dzielił się swoimi doświadczeniami z innymi, co może przyczynić się do pozytywnego postrzegania organizacji przez interesariuszy zewnętrznych. To natomiast może wiązać się z większą podażą pracy – każdy chce pracować w przyjaznym środowisku. Trzecia kwestia dotyczy przekonania, że „jeśli organizacja chce, aby pracownicy robili dobrą robotę dla klientów, musi być gotowa do robienia dobrej roboty dla swoich pracowników”[34]. Jednocześnie, skoro adaptacja wpływa na efekty pracy, to oddziałuje równocześnie na zadowolenie klientów i kontrahentów.

Powyżej zasygnalizowane korzyści widoczne są w badaniach przeprowadzonych w ostatnich dekadach. Na przykład, dzięki wprowadzeniu programu adaptacji przedsiębiorstwo Texas Instruments zmniejszyło rotację pracowników o 40%, a Corning Inc. o 68%, zaś główny dostawca energii w Wielkiej Brytanii zwiększył swój wskaźnik satysfakcji klientów z 40% do 80%[35]. Z kolei z raportu „An employee-centric digital workplace: from onboarding through engagement and retention” wynika, że w firmach wdrażających programy adaptacji nowo zatrudnieni wykazują aż o 50% większą efektywność, niż podmioty nieposiadające takich programów. Dodatkowo badania pokazały, że w przypadku gdy w organizacji w początkowym okresie zatrudnienia przeprowadzano adaptację dla pozyskanych pracowników, to aż 91% spośród nich pozostawało w niej dłużej[36].

---

[34] E. Plakoyiannaki, N. Tzokas, P. Dimitratos, M. Saren, *How critical is employee orientation for Customer Relationship Management? Insights from a case study*, „Journal of Management Studies”, 2008, no. 2, s. 271.

[35] O.P. Salau, H.O. Falola, J.O. Akinbode, *Introduction*..., s. 48.

[36] Z. Lahey, *An employee-centric digital workplace: from onboarding through engagement and retention*, Aberdeen Group, Boston, April 2016.

Przywiązywanie przez zarządzających większej uwagi do procesu adaptacji pracowniczej przekłada się na szereg korzyści uzyskiwanych z tego tytułu przez organizację.

Jednocześnie niepodjęty, nieadekwatny bądź nieprawidłowo przeprowadzony proces adaptacji może wpłynąć negatywnie na postawę pozyskanych pracowników do pracodawcy oraz prowadzić do wielu innych niekorzystnych skutków[37], np.[38]:

- znacznego wydłużenia okresu osiągania pełnej efektywności pracy, pomimo wysokiego potencjału nowo zatrudnionego pracownika,
- niskiego poziomu motywacji do pracy, niskiego zaangażowania w wykonywanie pracy,
- trudności z akceptacją stylu zarządzania,
- poczucia rozczarowania wynikającego z rozbieżności występujących między oczekiwaniami a stanem rzeczywistym,
- alienacji nowych pracowników,
- tworzenia niewłaściwego klimatu organizacyjnego,
- wzrostu fluktuacji personelu wraz ponoszeniem przez organizacje konsekwencji finansowych, społecznych, organizacyjnych z tego wynikających.

Dlatego tak ważne jest, aby zwrócić uwagę na sposób organizacji procesu adaptacji, w szczególności na odpowiedzialność różnych członków organizacji za jego przeprowadzenie, świadome zaplanowanie etapów adaptacji oraz dobranie odpowiednich technik i praktyk wspierających osiąganie zamierzonych korzyści z procesu.

Warto zaznaczyć, że zarządzający nie są w tym obszarze pozostawieni jedynie samym sobie. Mają bowiem do dyspozycji bogatą literaturę przedmiotu poruszającą, porządkującą kwestie dotyczące adaptacji pracowniczej, badania oraz przykłady dobrych praktyk wielu organizacji[39].

---

[37] O.P. Salau, H.O. Falola, J.O. Akinbode, *Introduction...*, s. 48.

[38] Z. Ciekanowski, *Proces...*, s. 140; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007, s. 112.

[39] Zob. np.: M. Syper-Jędrzejak, *Dobre praktyki...*, s. 495-508; K. Kowalewski, D. Sawicki, *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA* (*przykład „dobrej praktyki"*), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 2, s. 41-50; T.Y. Kim, D. Cable, S.P. Kim, *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*, „Journal of Applied Psychology", 2005, vol. 90, no. 2.

Podsumowanie

Konkludując, każdej organizacji zależy na pozyskaniu lojalnego, współpracującego, kreatywnego, zaangażowanego, zadowolonego, zintegrowanego z organizacją pracownika. Taki pracownik przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji.

Nie wystarczy jednak zadbać jedynie o skuteczne przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji, trzeba jeszcze na koniec etapu pozyskiwania pracownika sprawić, aby nowo zatrudniony chciał w stosunku do naszej organizacji być lojalny, otwarty na współpracę, być w niej kreatywny, zaangażować się w pracę, czerpać zadowolenie z pracy, być z nią zintegrowany. Można to osiągnąć jedynie poprzez zainwestowanie (głównie czasu) w jego wdrożenie do pracy, od początku zaopiekowanie się nim, a nie pozostawienie samemu sobie. Konieczne jest zatem prowadzenie adaptacji kierowanej. Wysiłek włożony w przygotowanie i umiejętne wdrożenie przemyślanego, spójnego, długofalowego programu adaptacyjnego przynosi wymierne korzyści tak organizacji, jak i nowo zatrudnionemu pracownikowi.

Inwestowanie w proces adaptacji pracowniczej (kierowanej) opłaca się – powinni mieć to na uwadze wszyscy pracodawcy, a szczególnie ci, którzy do tej pory nie doceniali tego jakże ważnego etapu zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczna adaptacja pracownika to niewątpliwie jedno z trudniejszych zadań stojących przed zarządzającymi – jednak podkreślić należy, że jest ona nie do przecenienia.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*, Michael Armstrong, London 2016.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
3. Caldwell S., Herold D., Fedor D., *Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person environment fit: a cross-level study*, „Journal of Applied Psychology", 2004, vol. 89, no. 5.
4. Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D., *Organizational socialization: Its content and consequences*, „Journal of Applied Psychology", 1994, no. 5.
5. Ciekanowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie", 2012, nr 21 (94).
6. Dave U., Wayne B., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

7. Davis P., *Adaptacja zawodowa*, Wyd. „PETIT", Warszawa 2003.
8. DiMarco S.R., *Practicing the golden rule. Creating a win-win employee orientation*, „C & RL News", 2005, no. 2.
9. Eggerth D.E., *From theory of work adjustment to person-environment correspondence counselling: Vocational psychology as positive psychology*, „Journal of Career Assessment", 2008, no. 1.
10. Ferrazzi K., *Technology Can Save Onboarding from Itself*, „Harvard Business Review" 2015, https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself (15.07.2019).
11. GUS, *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu czerwca 2019 r.*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stopa-bezrobocia-stan-w-koncu-czerwca-2019-r-,2,83.html (15.07.2019).
12. Holton E.F., *College graduates' experiences and attitudes during organizational entry*, „Human Resource Development Quarterly", 1995, no. 1.
13. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
14. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4.
15. Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
16. Kim T.Y., Cable D., Kim S.P., *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*, „Journal of Applied Psychology", 2005, vol. 90, no. 2.
17. Kinlaw D.C., *Coaching for commitment: managerial strategies for obtaining superior performance*, Pfeiffer & Co, San Diego 1993.
18. Kowalewski K., Sawicki D., *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA* (*przykład „dobrej praktyki"*), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2014, nr 2.
19. Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
20. Kwiatkowski S., *Adaptacja zawodowa*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. E. Różycka, t. 1, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003.
21. Kyndt E., Dochy F., Michielsen M., Moeyaert B., *Employee retention: Organisational and personal perspectives*, „Vocations and Learning", 2009, no. 3.
22. Lahey Z., *An employee-centric digital workplace: from onboarding through engagement and retention*, Aberdeen Group, Boston, April 2016.
23. Mish F.C., *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, Merriam-Webster, Springfield 1986.
24. Nowacki T.W., *Leksykon pedagogiki pracy*, Wyd. Inst. Technologii Eksploatacji, Radom 2004.
25. Pawlak J., *Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2013, nr 31.

26. Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M., *How critical is employee orientation for Customer Relationship Management? Insights from a case study*, „Journal of Management Studies", 2008, no. 2.
27. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
28. Raport *Procesy HR w firmach w Polsce*, Antal i Macrologic, Warszawa 2017.
29. Rashid Z.A., Sambasivan M., Johari J., *The influence of corporate culture and organisational commitment on performance*, „Journal of Management Development", 2003, no. 8.
30. Rogozińska-Pawełczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2011, nr 3-4.
31. Rousseau D.M., *Schema, Promise, and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract*, „Journal o f Occupational and Organizational Psychology", 2001, no. 74.
32. Salau O.P., Falola H.O., Akinbode J.O., *Induction and staff attitude towards retention and organizational effectiveness*, „Journal of Business and Management", 2014, no. 4.
33. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
34. Syper-Jędrzejak M., *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse", 2013, vol. 4, nr 1.
35. Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
36. Van Maanen J.J., Schein E.H., *Toward a theory of organisational socialization*, „Research in Organizational Behavior", 1979, no. 1.
37. Wallace K., *Creating an effective new employee orientation program*, „Library Leadership & Management", 2009, no. 4.
38. Wanberg C., Kammeyer-Mueller J., *Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process*, „Journal of Applied Psychology", 2000, vol. 85, no. 3.
39. Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
40. Wudarzewski G., *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2013, nr 37.
41. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007.
42. Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

Employees' adaptation – the source of benefits for the organisation and employers

SUMMARY

Employee orientation is one of the more important elements of the process of human resources management. Its success depends on actions taken by the employing organization as well as the attitude and efforts of the newly-employed person. If adequately prepared and implemented, it provides measurable benefits both to the organization and the employee. Due to the dynamically changing labour market and the necessity of employers' facing the so-called employee market, they need to make sure that the acquired new employees feel good in their organization and stay in it for longer working effectively for its benefit. Unfortunately, the orientation of a new employee is still an area of human resources management underappreciated by Polish enterprises. Due to the above, the aim of this paper is to present benefits that an organization as well as an employee may gain thanks to structured orientation. The paper was based on in-depth literature studies, reports.

KATARZYNA KLIMKOWSKA
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Doświadczenia pracy młodych pracowników zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia

Słowa kluczowe: studenci, elastyczne formy zatrudnienia, kariera, humanizacja pracy

Key words: students, flexible employment arrangements, career, humanisation of work

Streszczenie: Współcześni pracownicy mają liczne możliwości podejmowania pracy w różnej formie i na różnych zasadach, dostosowując ją do własnych potrzeb. Dąży się do tego, aby w przestrzeń współczesnej pracy jak najszerzej była wdrażana idea humanizacji pracy. Jednak mechanizmy rynkowe, kierujące się głównie założeniami ekonomicznymi, proces ten utrudniają. Szczególnie narażona na dehumanizację jest praca osób zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. A tego typu praca jest popularna zwłaszcza wśród osób młodych. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie świata doświadczeń związanych z pracą studentów zatrudnionych na umowy tymczasowe oraz analiza znaczeń, jakie studenci przypisują poszczególnym doświadczeniom dokonywana przez pryzmat realizowania w relacjach pracy idei humanizacji pracy.

Wprowadzenie

Zmiany pracy znajdują odzwierciedlenie we współczesnych modelach kariery[1], w zróżnicowanych formach zatrudnienia[2], w nowych wyzwaniach stojących przed pracownikami, jak radzenie sobie z niepewnością zatrudnienia czy umiejętnościami łączenia życia zawodowego i pozazawodowego[3].

Idea humanizacji pracy, jakkolwiek współcześnie uznawana za kardynalną w stosunkach pracy, w rozwoju organizacji, odwołująca się do podmiotowości i wartości pracownika będącego autonomicznym, sprawczym, rozwijającym się podmiotem[4], w wielu przypadkach pozostaje jedynie ideą. Mechanizmy rynkowe, kierujące się założeniami ekonomicznymi, skutkują dynamicznymi zmianami w obrębie form zatrudnienia, relacji pracy, ograniczającymi zakres i możliwości wdrażania czy respektowania zasad humanistycznych. Eksploracje rzeczywistości pracy dostarczają danych wskazujących, że w licznych organizacjach pracownicy doświadczają częstych przejawów dehumanizacji pracy, które przybierają takie formy, jak „brak poczucia wspólnoty między kierującymi i kierowanymi oraz między współpracownikami; toksyczność środowiska pracy; brak zaufania kadry kierowniczej do kierowanych i odwrotnie; niekorzystanie przez kierownictwa firm z innowacji pracowniczych; ocena pracy zatrudnionych wyłącznie przez wskaźniki ekonomiczne; arogancja kadry kierowniczej czy zdawkowe informacje

---

[1] Por. A. Bańka, *Design tożsamości a przystosowanie osobowości zawodowej do płynnej rzeczywistości rynku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2012, nr 3, s. 11-31; P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4, s. 39-56; M.L. Savickas, L. Nota, J. Rossier, J.P. Dauwalder, M.E. Duarte, J. Guichard, S. Soresi, R. van Esbroeck, A.E.M. van Vianen, *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*, „Journal of Vocational Behavior", 2009, vol. 75, no. 3, s. 239-250; J.P. Briscoe, D.T. Hall, *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behaviour", 2006, vol. 69, no. 1, s. 4-18.

[2] Por. R. Tomaszewska-Lipiec, *Prekarna praca jako produkt współczesnej cywilizacji*, „Przegląd Pedagogiczny", 2014, nr 2, s. 40-55.

[3] Por. Taż (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.

[4] J. Bugiel, *Idea humanizacji pracy w okresie transformacji kraju i jej perspektyw w fazie formowania się społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych,* red. D. Walczak-Duraj, Wyd. Nauk. Novum, Płock 2005; D. Walczak-Duraj, *Czy konieczny nowy paradygmat w humanizowaniu pracy i stosunków pracy?*, „Humanizacja Pracy", 2013, nr 3, s. 9-26.

o aktualnym stanie ekonomicznym firmy"[5]. Wymienione zjawiska są doświadczeniem wielu pracowników, niezależnie od stażu pracy, formy zatrudnienia czy typu działalności. Jednak pewne specyfiki współczesnej pracy, jak tymczasowe (często prekarne) formy zatrudnienia, można wskazać jako sprzyjające występowaniu patologicznych zjawisk w pracy.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie świata doświadczeń związanych z pracą studentów zatrudnionych na umowy tymczasowe oraz analiza znaczeń, jakie studenci przypisują poszczególnym doświadczeniom, dokonywana przez pryzmat realizowania w relacjach pracy idei humanizacji pracy.

Elastyczne formy zatrudnienia – przegląd korzyści i ryzyka

Elastyczne formy zatrudnienia, będące swoistym znakiem współczesnej pracy, wiążą się zarówno z licznymi możliwościami osiągnięć i rozwoju pracownika, jak i z istotnym ryzykiem zaburzeń jego rozwoju i osiągnięć. Kwestie te są przedmiotem licznych analiz i raportów[6]. Główne obszary korzyści i zagrożeń dla pracowników i pracodawców, wynikające z elastycznych form zatrudnienia, wskazywane w literaturze przedmiotu, zestawiono w tabelach 1 i 2.

---

[5] W. Bańka, *Dlaczego warto mówić i pisać o humanizacji pracy?*, tamże, 2013, nr 3, s. 40-41.

[6] Por. E. Bombiak, *Elastyczność czy stabilizacja – dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 3, s. 50-59; Z. Janowska, *Dehumanizujące aspekty elastycznych form zatrudnienia*, „Humanizacja Pracy", 2013, nr 3, s. 75-86; A. Berezka, *Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, t. 28, s. 97-115; Z. Janowska, Z. Chmal, *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse i zagrożenia,* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, red. T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE, Wrocław 2012, s. 158-167; M. Bednarski, K.W. Frieske (red.), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska,* IPSiS, Warszawa 2012; J. Jeleniewska, R. Chrościelewski, R. Opieka, *Korzyści i zagrożenia dla pracowników ze stosowania elastycznych form zatrudnienia na bazie doświadczeń NSZZ „Solidarność" Stoczni Gdańskiej*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia,* red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2008, s. 153-166.

Tabela 1. Korzyści wynikające z elastycznych form zatrudnienia z perspektywy pracodawców i pracowników

Korzyści wynikające z elastycznych form zatrudnienia	
Z perspektywy pracodawcy	**Z perspektywy pracownika**
obniżenie kosztów pracy[(A) (C)]; oszczędności środków finansowych i nakładów ponoszonych na tworzenie stanowisk pracy[(C)]	wzrost możliwości zatrudnienia[(C)]; możliwość zdobycia pracy; możliwość zdobycia jakiegokolwiek zatrudnienia[(A)]
optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia[(C)]; dostosowanie wielkości zatrudnienia do kontraktu[(A)]; lepsze dostosowanie wielkości zasobów pracy do bieżących potrzeb produkcyjnych[(C)]; możliwości regularnego uzupełniania stałego trzonu załogi[(C)]	możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego i nowych kwalifikacji[(A)]; podnoszenie kwalifikacji[(C)]; możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia w wielu sferach działalności firmy (wzbogacanie treści pracy)[(A)]; zdobywanie umiejętności interpersonalnych w ramach różnych kultur organizacyjnych firm[(A)]
ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych[(C)]	szansa na przyszłe stałe zatrudnienie[(A)]
łatwość rozwiązywania problemu zwolnień pracowników[(C)]; ułatwione pozbycie się pracowników niesubordynowanych[(A)]	większa swoboda w zakresie kształtowania czasu pracy[(C)]; możliwość łączenia pracy z dodatkowym kształceniem, z dodatkową pracą lub opieką nad rodziną[(A)]
obniżenie kosztów doboru pracowników[(A)]	możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia[(C)]
przeniesienie na pracownika ryzyka związanego z niepewnością otaczającą firmę: załamaniem koniunktury, cen, popytu, kursów waluty itp.[(A)]	możliwości aktywizacji zawodowych osób z grup szczególnego zagrożenia bezrobociem (np. niepełnosprawni)[(C)]
posiadanie do dyspozycji pracowników dyspozycyjnych, mniej roszczeniowych[(A)]	aktywizacja kobiet (możliwość godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym)[(C)]
ułatwiona weryfikacja umiejętności pracownika przed zatrudnieniem go na stałe[(C) (A)]	wejście lub powrót na rynek pracy po dłuższej nieobecności[(C)]
obniżenie kosztów szkolenia „swoich pracowników" w sytuacji zmian wprowadzanych w firmie[(A)]; ograniczenia kosztów i nakładów na: szkolenia, rekrutację, selekcję i dobór pracowników[(C)]	wzrost szansy zatrudnienia w regionach wiejskich i o wysokiej stopie bezrobocia[(C)]

zwiększenie wydajności pracy i konkurencyjności przedsiębiorstwa[C]	większa samodzielność w zakresie wykonywania zadań[C]
elastyczna adaptacja do zmieniających się warunków rynkowych[C]	dla osób młodych – sposób na zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych[C]
łatwiejsze pozyskiwanie pracowników o pożądanych kwalifikacjach i kompetencjach[C] [A]	poznanie warunków pracy w różnych firmach i na różnych stanowiskach[C]
możliwości wykonania nietypowych sporadycznych prac[C]	możliwość wykonywania tzw. wolnego zawodu[B]
	większe możliwości w zakresie zmiany pracodawcy[C]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **A** – Z. Janowska, *Dehumanizujące*..., s. 83-84; **B** – E. Bombiak, *Elastyczność czy stabilizacja*..., s. 55-56; **C** – A. Berezka, *Nietypowe formy zatrudnienia*..., s. 111-113.

Tabela 2. Ryzyko i negatywne konsekwencje elastycznych form zatrudnienia z perspektywy pracodawców i pracowników

Ryzyko i negatywne konsekwencje elastycznych form zatrudnienia	
Z perspektywy pracodawcy	**Z perspektywy pracownika**
hołdowanie strategii krótkoterminowej pozwalającej na utratę talentów pracowniczych[A]	utrata poczucia bezpieczeństwa zawodowego i życiowego[A]; zwiększone poczucie niepewności zatrudnienia, brak stabilizacji zawodowej[C] [D]; mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia[D]
tworzenie konfliktów pracowniczych między „starymi" a ciągle zmieniającymi się „nowymi"[A]	utrata zabezpieczenia społecznego (oszczędzanie na świadczeniach lub ich niepłacenie) odbijające się na świadczeniach emerytalnych[A]; niższy zakres i poziom zabezpieczenia społecznego[C]; obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego[C]; stabilizacja jednostki w grupie *working poor* – ubóstwo na starość[A]
utrata pozytywnego wizerunku pracodawcy[A]	zła „biografia" pracownika (gorsze papiery)[A]
utrudnianie procesu kierowania (starzy i nowi)[A]; napięcia pomiędzy pracownikami stałymi a elastycznymi[C]	małe szanse na zdobycie stałego zatrudnienia (bycie na rynku wtórnym tj. gorszym, mniejsza szansa na przejście na rynek pierwotny – lepszy)[A]

niski stopień identyfikacji pracowników z firmą[B] [C]	brak realizacji praw pracowniczych: urlop, odprawa, kredyty, opieka zdrowotna, prawo do informacji, wolność zrzeszania[A]; ograniczona możliwość organizowania się pracowników i domagania się pełnych uprawnień[C]
niski poziom motywacji pracowników do pracy[B]	utrata szansy na wyższe wynagrodzenie (premia, nagroda, dodatek za wysługę lat)[A]
ograniczone możliwości kontroli wysiłku i uczciwości pracownika, np. przy zlecaniu pracy do domu[B]	niższe wynagrodzenie (przy niepełnym wymiarze czasu pracy)[D], gorsze warunki płacowe[C], ryzyko braku ciągłości pracy, a w związku z tym dochodów z pracy[C], zubożenie[A]
brak gwarancji terminowości i jakości realizacji zleceń[B]	mniejszy dostęp do szkoleń w zakładzie (niechęć do inwestowania w pracownika)[A]
konieczność częstszego wdrażania pracowników tymczasowych[B]	nie sprzyja decyzjom życiowym wymagającym stabilizacji (planowanie życia rodzinnego, prowadzenie własnego gospodarstwa domowego)[D] [A]
trudności z ustaleniem adekwatnego wynagrodzenia[B]	nieznajomość uregulowań prawnych w zakresie poszczególnych form zatrudnienia[C]
dostęp pracowników tymczasowych do poufnych informacji technicznych, technologicznych, handlowych i organizacyjnych dotyczących pracodawcy[B]	brak identyfikacji z firmą, odizolowanie od środowiska pracy[C] [A]; zagrożenie izolacją społeczną (brak wspólnoty pracowniczej, więzi, identyfikacji z zespołem)[B], utrudniona integracja społeczna oraz problemy z komunikowaniem w miejscu pracy z powodu asynchronicznej obecności[B], osłabiony kontakt ze środowiskiem pracy i współpracownikami[D]
możliwości nadużyć[C]	pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego[A]
deficyt pożądanych pracowników w okresie wzmożonego zapotrzebowania na pracę[C]	uzależnienie pracownika od pozycji członków rodziny (poczucie wstydu, niskiej wartości)[A]

opór ze strony związków zawodowych[(C)]	ograniczone możliwość awansu[(A) (C)]
	poczucie deprecjacji społecznej i wykluczenia społecznego[(A)]
	brak motywacji do kształcenia[(A)]
	brak motywacji do pozostania w kraju[(A)]
	deregulacja życia zawodowego i pozazawodowego związana z trudnościami w zsynchronizowaniu pracy z życiem osobistym w sytuacji braku stałych godzin pracy[(B)]
	obciążenia psychospołeczne związane ze zmieniającymi się zadaniami, zwiększoną odpowiedzialnością pracownika za skutki działań, koniecznością ciągłego podejmowania decyzji oraz koordynacji pracy z życiem pozazawodowym[(B)]
	nadmierne obciążenie pracą[(C) (D)]: wydłużanie czasu pracy ponad standardowe 8 godzin, co prowadzi do wzrostu ryzyka wypadków przy pracy[(B)]; obciążenia fizyczne spowodowane przedłużonym czasem pracy lub/i mobilnością towarzyszącą pracy w wielu miejscach[(B)]; zwiększenie intensywności pracy w jednostce czasu, co wpływa na wzrost poziomu zmęczenia psychofizycznego pracownika[(B)], praca nie spełnia wymogów BHP[(A)]
	wymaga się ustawicznego dostosowywania się do zmian [...] pod groźbą wykluczenia i marginalizacji[(D)]
	trudności w wywiązywaniu się z obowiązków zawodowych w przypadku nowych, nieznanych wcześniej rozwiązań organizacyjnych[(D)]
	zatarcie granicy między czasem pracy a czasem wolnym[(D)]
	naruszenie prywatności życia rodzinnego i zasad jego dotychczasowego funkcjonowania[(D)]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **A** – Z. Janowska, *Dehumanizujące*..., s. 83-84; **B** – E. Bombiak, *Elastyczność czy stabilizacja*..., s. 55-56; **C** – A. Berezka, *Nietypowe formy zatrudnienia*..., s. 111-113); **D** – R. Tomaszewska-Lipiec, *Prekarna praca*..., s. 44.

Bilans korzyści i zagrożeń związanych z elastycznym zatrudnieniem prowadzi do wniosku, że jakkolwiek w pewnych okresach życia (początek/koniec kariery) oraz w specyficznych sytuacjach zawodowych (wolny zawód) lub życiowych (rodzicielstwo, niepełnosprawność, bezrobocie itp.), elastyczne formy pracy są pożądane i mogą przynosić strategiczne dla jednostki, długoterminowe bądź całożyciowe korzyści, to w niespecyficznych sytuacjach życiowych, przy długotrwałym realizowaniu przez pracownika tego typu zatrudnienia, negatywne konsekwencje mogą przeważyć. Pracownicy „elastycznie zatrudnieni" z konieczności, nie z wyboru, mogą latami świadczyć pracę noszącą liczne, wymienione wyżej, znamiona dehumanizacji, tworząc grupę prekariuszy – pracowników, których status quo wyznacza „tymczasowość" zatrudnienia ze wszystkimi jej konsekwencjami – niepewnością, brakiem zabezpieczeń i perspektyw oraz niskimi zarobkami[7].

Studenci jako pracownicy tymczasowi

Grupą najliczniej partycypującą w elastycznych formach zatrudnienia w większości krajów UE, w tym w Polsce[8], są młodzi ludzie, którym te formy otwierają szerokie możliwości zdobywania doświadczeń zawodowych i budowania swojej kariery już w trakcie edukacji wyższej. W myśl koncepcji Jeffreya Jensen Arnetta, studenci będący w okresie wyłaniającej się dorosłości (*emerging adulthood*)[9], poznają siebie jako dorosłych, poszukują własnej tożsamości, analizują różne warianty wyborów życiowych i stylu życia. Augustyn Bańka[10] akcentuje aktywność zawodową w tym okresie, nazywając go czasem „wzmo-

---

[7] R. Tomaszewska-Lipiec, *Prekarna praca...*, s. 48-49.

[8] M. Palczyńska, *Rodzaj umowy o pracę a umiejętności i ich wykorzystywanie*, Analizy IBE, 1, Inst. Badań Edukacyjnych, Warszawa 2016.

[9] J.J. Arnett, *Emerging adulthood, a theory of development from the late teens through the twenties*, „American Psychologist", 2000, vol. 55, no. 5, s. 469-480. Wg J. Arnetta, wyłaniająca się dorosłość to stadium między adolescencją a wczesną dorosłością, posiadające swoją specyfikę. Odnosi się ono do osób w wieku 18-29 lat, które nie w pełni podjęły jeszcze role i zadania przypisane dorosłości (szczególnie związane z życiem rodzinnym i karierą zawodową). Cechami charakterystycznymi tego okresu są 1) poszukiwanie tożsamości, 2) niestabilność, 3) skoncentrowanie na sobie, 4) niezdecydowanie oraz 5) perspektywy, możliwości (J.L. Tanner, J.J.Arnett, J.A. Leis, *Emerging adulthood: Learning and development during the first stage of adulthood*, [w:] *Handbook of research on adult learning and development*, ed. M.C. Smith, N. DeFrates-Densch, Routledge, New York-London 2008, s. 34.

[10] A. Bańka, *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*, [w:] Z. Ratajczak, tenże, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, UŚ, Katowice 2006, s. 59-117.

żonego eksperymentowania z rynkiem pracy i na rynku pracy", co ma znaczenie tożsamościotwórcze zarówno jako dorosłego, jak i jako pracownika (tożsamość zawodowa)[11]. Aktywność zawodową młodzieży akademickiej rozpatrywać można również przez pryzmat drugiego etapu *nowego modelu organizacji czasu w ciągu życia* – są to „prace podejmowane przed rozpoczęciem kariery (głównie różnego rodzaju prace dorywcze i/lub w niepełnym wymiarze podejmowane już w trakcie nauki, a przed rozpoczęciem «prawdziwej» kariery zawodowej)"[12].

Znikomy kapitał doświadczeń zawodowych studentów (poszukiwanie pracy, aplikowanie o pracę, poddawanie się procedurze selekcji, podjęcie pracy, funkcjonowanie w roli zawodowej, zmiana pracy itd.) wraz z towarzyszącą mu wzmożoną potrzebą eksperymentowania z rynkiem pracy, można rozpatrywać jako sferę ogromnych (największych w biegu życia)[13] możliwości rozwojowych młodego pracownika, jak również jako obszar dwojakiego ryzyka. Do pierwszego obszaru ryzyka zaliczyć można doświadczanie i akceptowanie zachowań dysfunkcyjnych/patologicznych w pracy związanych z debiutem w świecie pracy. Natomiast drugi obszar ryzyka dotyczy swoistego „uzależnienia się" młodych osób od nowych doświadczeń zawodowych, pragnienia ciągłego eksperymentowania, poznawania nowych obszarów rynku pracy. To również „przyzwyczajenie się" do tymczasowości związanej z elastycznymi formami zatrudnienia, skutkujące odraczaniem decyzji odnośnie do wyboru obszaru działalności zawodowej, która zmieni ukierunkowanie aktywności młodego pracownika z horyzontalnej na wertykalną i pozwoli rozpocząć budowanie „prawdziwej" kariery.

Doświadczenia zakumulowane przez pracownika w początkowym okresie pracy wchodzą w skład kapitału kariery pozostającej w stałym rozwoju[14]. Wiąże się to z dynamiką współczesnych karier – karier transgresyjnych, karier bez granic, które „wymuszają, jak podkreśla A. Bańka, proaktywne planowanie i kierowanie oraz zarządzanie karierą nie tylko wśród młodzieży czy osób w okresie wczesnej dorosłości (a więc «nowicjuszy [...] usiłujących przejść z rynku edukacyjnego do rynku pracy»), ale również wśród osób z innych grup

---

[11] Tenże, *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań-Warszawa: Print-B – Instytut Rozwoju Kariery 2005, s. 19.

[12] S. Golinowska (red.), *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004, s. 32.

[13] P.K. Oleś, *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011, s. 39.

[14] A. Cybal-Michalska, *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne", 2012, nr 22, s. 201-211.

wiekowych"[15]. Współczesne kariery to kariery całożyciowe, w których splata się rozwój kariery z rozwojem osobistym[16]. Dla kształtowania zawodowego obszaru kariery życiowej kluczowe są zarówno wskazane wyżej doświadczenia związane z pracą, jak i subiektywne znaczenia, jakie młodzi ludzie nadają tym doświadczeniom.

„Ludzka" praca w doświadczeniach studentów

Powszechność świadczenia przez młodzież akademicką pracy opartej na elastycznych formach zatrudnienia, często podejmowany w literaturze problem dehumanizacji relacji pracy w odniesieniu do pracowników tymczasowych oraz działalność doradcza autorki (w obszarze life-coachingu i doradztwa kariery), stanowiły impuls do podjęcia badań doświadczeń pracy studentów. Badania były zorientowane na dwa cele – poznawczy i praktyczny. Celem poznawczym badań ilościowo-jakościowych było poznanie:

1) specyfiki aktywności zawodowej studentów studiujących w ośrodkach akademickich wschodniej Polski (w Lublinie i w Białymstoku) – badania ilościowe (zrealizowane za pomocą sondażu diagnostycznego),
2) doświadczeń pracy młodych osób zogniskowanych w dwóch kategoriach – doświadczeń pozytywnych, rozwojowych, postrzeganych przez studentów jako wzmacniające i rozwijające ich zasoby karierowe oraz doświadczeń negatywnych – ocenianych przez podmioty jako zdarzenia zaburzające ich rozwój, niszczące – badania ilościowo-jakościowe (zrealizowane za pomocą sondażu i wywiadu skategoryzowanego).

Wstępna diagnoza wskazanych zjawisk oraz ich interpretacje pozwoliły na rozpoczęcie realizacji praktycznego celu (który jest w toku), jakim było opracowanie przez autorkę fakultatywnej oferty edukacyjnej dla młodzieży akademickiej (wykłady, warsztaty, szkolenia) uwzględniającej ujawnione w badaniach potrzeby wsparcia procesów rozwoju prowadzących do dojrzałości w dorosłości, w tym „Superowskiej" dojrzałości do kariery (*career maturity*)[17] studentów. Do-

[15] Tamże, s. 205.

[16] W. Patton, M. McMahon, *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Sense Publishers, Rotterdam 2006, s. 7, cyt. za: tamże, s. 205.

[17] W. Patton, J. Lokan, *Perspectives on Donald Super's construct of career maturity*, „International Journal for Educational and Vocational Guidance", 2001, vol. 1, s. 31-48.

bór do badań był celowy – uczestniczyli w nich studenci w wieku do 25 r.ż.[18], podejmujący pracę w trakcie studiów. Przedstawione w niniejszym tekście wyniki badań mają charakter wstępnych analiz i pochodzą z szerszego projektu badawczego autorki, który aktualnie jest w opracowaniu. W badaniach ilościowych wzięło udział 228 pracujących studentów (164 kobiety i 64 mężczyzn)[19]. W badaniach jakościowych wzięło udział 62 studentów (53 kobiety i 9 mężczyzn)[20],

W narracjach studentów na temat ich doświadczeń pracy, pojawiły się obszerne wypowiedzi zarówno na temat pozytywnych zdarzeń i czynników, jak i negatywnych. Wśród atutów swojej sytuacji zawodowej młodzi ludzie wskazywali najczęściej sam fakt posiadania pracy, zarobkowania, możliwości zdobywania doświadczeń zawodowych, możliwości łączenia pracy z innymi aktywnościami życiowymi (dwie rozmówczynie równolegle z pracą studiowały na dwóch kierunkach). W odniesieniu do tego obszaru, niemal we wszystkich rozmowach pojawiał się jeden z następujących wątków:

1) Praca tymczasowa jako szansa na debiut w świecie pracy:

od czegoś trzeba zacząć. Im wcześniej, tym lepiej chyba. No to jak nie mam jeszcze magistra, to przynajmniej na śmieciówach popróbuję swoich sił.

Nie ma co czekać, aż skończę studia. Już po maturze pracowałam w wakacje. Konkurencja jest duża. Przecież nie pokażę cv z tylko skończoną szkołą. A teraz już załapałam się na dłużej. Widzę, jak wygląda prawdziwe życie i daję radę.

---

[18] Limit wieku odpowiada wyodrębnionemu przez A. Bańkę przedziałowi 18-25 lat, na który przypada okres wyłaniającej się dorosłości (A. Bańka, *Kapitał kariery...*, s. 64).

[19] Były to osoby studiujące w trybie stacjonarnym (129 osób) i niestacjonarnym (99 osób). W grupie badawczej przeważały osoby studiujące kierunki humanistyczne i społeczne (149 osób). Odzwierciedla to zarejestrowane w badaniach ogólnopolskich częstsze angażowanie się w pracę zarobkową studentów wymienionych grup kierunków, niż studentów kierunków ścisłych czy przyrodniczych (M. Jelonek, *Studenci – przyszłe kadry polskiej gospodarki. Raport z badań studentów i analizy kierunków kształcenia realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego"*, PARP, Warszawa 2011, s. 48). Struktura zatrudnienia uczestników badań ilościowych: samozatrudnienie – 3,01%, umowa na czas określony w pełnym wymiarze czasu pracy (na zastępstwo) – 4,82%, umowa na czas określony w niepełnym wymiarze czasu pracy – 32,00%, praca na podstawie umów cywilnoprawnych – 81,6%, praca bez formalnej umowy na piśmie – 12,7%, inne umowy krótkoterminowe – 7,4% (dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnych odpowiedzi).

[20] Struktura zatrudnienia uczestników badań jakościowych: pracujących na umowę na czas określony w pełnym wymiarze czasu pracy (na zastępstwo) – 1 osoba, pracujący na umowę na czas określony w niepełnym wymiarze czasu pracy – 27 osób, praca na podstawie umów cywilnoprawnych – 39 osób, oraz praca bez formalnej umowy na piśmie – 2 osoby.

Dopóki nie będę mieć konkretnego papierka, to jest magistra, to poszłam na kelnerkę i już drugi rok tam jestem. Nie jest to to, co chcę robić zawsze, ale na początek nie narzekam. No i doświadczenie zbieram, że aż nie myślałam.

2) Elastyczna forma zatrudnienia jako szansa równoczesnej realizacji różnych celów życiowych:

Nie jestem z bogatej rodziny, muszę na siebie zarabiać, praktycznie jak tylko skończyłam 18-tkę. Ale też nie chcę być fizyczna, mam ambicje chyba. Wie pani, może to dla innych nic, ale ja pochodzę z małej wioski. Teraz pracuję w sklepie i dorabiam sobie pilnowaniem dziecka, tu w mieście. Zarabiam na siebie, mieszkam na stancji z koleżanką. I przyszłam na studia. I jak je skończę, to będę mogła znaleźć lepszą pracę, taką prawdziwą.

Mam małą córeczkę. Nie chcę jej zostawiać w żłobku, ale też nie stać mnie na siedzenie w domu. Męża praca nie starczy. Dobrze, że tu mam stypendium, to studia mało kosztują. Jak idę na trzy popołudnia w tygodniu to zawsze coś zarobię. Poza tym, jak dziecko podrośnie, to łatwiej mi będzie znaleźć pracę na stałe.

3) Praca tymczasowa jako planowy komponent kariery:

Realia są takie, że jak się chce osiągnąć jakąś pozycję zawodową i dobre zarobki, to nie ma co czekać, aż skądś skapnie. Od początku studiów dorabiam sobie w różny sposób. Idę tam, gdzie mogę się nauczyć czegoś, co mi się przyda w przyszłości. Dla studenta wiele drzwi jest otwartych. Pracowałem już jako kelner, na słuchawce w call center, w redakcji gazety osiedlowej, w domu kultury, nawet pizzę rozwoziłem. Dla mnie to ma sens, mam 24 lata prawie i już osiem referencji.

Pracuję w usługach, bo chciałam. Specjalnie poszłam do sklepu, żeby się sprawdzić. Jak przeżyje pani dzień w sklepie z ciuchami, to chyba już wszędzie sobie poradzę. Teraz mi łatwiej będzie nazwać, do czego się nadaję, w czym jestem dobra... Bo tak pytają na rozmowach. I będę mogła pokazać, że mam doświadczenie.

Powyższe egzemplifikacje odzwierciedlają w historiach konkretnych młodych osób wartość i możliwości rozwoju, jakie stwarzają elastyczne formy zatrudnienia. Dostęp do pracy, nawet w niepełnym wymiarze lub na gorszych warunkach socjalnych i ekonomicznych, jest w okresie debiutu w świecie pracy wartością samą w sobie. Jednak, mimo tych niezaprzeczalnych walorów, doświadczenia pracy studentów obfitują również w sytuacje dysfunkcyjne czy wręcz destrukcyjne. W narracjach uczestników badań wybrzmiało bardzo wiele wymienianych w literaturze przejawów patologii w pracy. Do najczęstszych należały: złe relacje między przełożonym a pracownikami oraz wśród współpracowników, zmuszanie do pracy dłuższej niż przewidziana umową,

oczekiwanie nadmiernej dyspozycyjności, zmuszanie do wykonywania obowiązków innych, niż ustalone, zmuszanie do płatnego podnoszenia kwalifikacji pod groźbą utraty pracy, kształtowanie w młodych pracownikach przekonania o niskich własnych kompetencjach oraz o „byciu na wylocie". Kwestie te mogą zobrazować następujące wypowiedzi:

Nie myślałam, że będzie tak ciężko. Od razu mi powiedziały dziewczyny, że menadżerka to psychopatka jakaś i jak przeżyję miesiąc, to dam radę. Wytrzymałam, chociaż w pierwszym tygodniu to chyba codziennie ryczałam. Wydzierała się na nas, wyzywała od debilek i jak coś, to powtarzała, że jak się nie podoba, to wynocha, na moje miejsce jest tłum. No to poszłam po dwóch miesiącach (praca w sklepie).

Dostałam nawet tzw. opiekuna, czyli pracownika, co ma mnie wprowadzić. Ale szybko się okazało, że ona chciała zrobić ze mnie niewolnicę. Zwalała na mnie to co sama miała robić, na koniec tygodnia zestawienia pisałam za nią. I mówiła, że takie są tu zasady i mam siedzieć cicho (praca w hurtowni na stanowisku pracownika biurowego).

Na początku było fajnie. Mogłam zgrać zmianę ze studiami, ale szybko zaczęły pojawiać się problemy. Słyszałam komentarze, że moje studia tylko utrudniają wszystko, że jestem niedyspozycyjna. Pytanie czy mogę przyjść wcześniej, albo zostać po godzinach było tylko udawane. To był właściwie rozkaz. I te komentarze, że po tym poznaje się prawdziwego pracownika, czy mu zależy (praca w restauracji).

Za każdym razem jak przychodziłam do pracy, to jedna kierowniczka zmiany pytała ironicznie, co ja tu jeszcze robię, albo mnie wywalą albo sama odejdę (praca w obsłudze klienta).

Wymienione przejawy dysfunkcyjnych sytuacji w miejscach pracy studentów potwierdzają przywołany wyżej, omawiany w literaturze problem przejawów dehumanizacji pracy osób zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy pracy. W odniesieniu do młodych pracowników, szczególnie zagrażające są dysfunkcje w obszarze relacji interpersonalnych i społecznych, zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych. Wyniki badań ujawniły jeszcze jeden domagający się zaakcentowania problem – przyzwolenie młodych osób na doświadczane patologie. Wielokrotnie w wypowiedziach młodych pracowników pojawiały się stwierdzenia typu:

- *takie jest prawo dżungli, że najmłodszy obrywa*;
- *no przecież nie pójdę na wojnę na początku pracy, swoje trzeba zapłacić*;
- *nigdzie nie jest idealnie. Trzeba zacisnąć zęby, uśmiechać się i udawać, że jest dobrze. Co ja mogę?*;

- *Tak już jest, że kot dostaje*;
- *Myślałam nawet, żeby złożyć na menadżerkę skargę, ale kto mi uwierzy. I do tego ona ma pozycję i możliwości, a ja nie*;
- *najlepiej być jak trzy małpki*.

Zatem młodzi pracownicy, w obawie przed utratą pracy, często godzą się na kolokwialnie mówiąc, złe traktowanie, zarówno ze strony przełożonych, jak i współpracowników, które przyjmuje różną postać – niewłaściwej komunikacji, manipulacji, przekraczania uprawnień, zatajania prawdy. Wiele z nich nosi znamiona zachowań nieetycznych o charakterze mobbingowym. Agata Chudzicka-Czupała i Małgorzata Dobrowolska zwracają uwagę, iż elastyczne formy zatrudnienia ze względu na swoją specyfikę mogą sprzyjać występowaniu mobbingu – „bywają [one] związane z częstymi zmianami, szczególnie z większą rotacją załogi, co stwarza możliwość manipulowania warunkami pracy. Pozwala to, na przykład, na zastraszanie ludzi zwolnieniem z pracy czy zerwaniem kontraktu przed czasem, bo faktycznie istnieje taka możliwość i takie zagrożenie jest całkiem realne. Niektóre z elastycznych form zatrudnienia mogą też sprzyjać silnej rywalizacji i powstawaniu sytuacji konfliktowych”[21].

Podsumowanie

Elastyczne formy zatrudnienia stwarzają studentom możliwości rozwoju, z których chętnie i licznie korzystają. Mimo jednoznacznych ograniczeń umów czasowych, sama partycypacja młodych osób w rynku pracy jest aktywnością wysoce pożądaną i może stanowić pozytywny prognostyk odnośnie do ich karier zawodowych po ukończeniu edukacji wyższej.

Zarejestrowana w badaniach specyfika negatywnych doświadczeń związanych z pracą ukazuje obszary potrzeb w zakresie wsparcia rozwoju studentów. Omówione wyżej zjawisko uległości młodych pracowników wobec przejawów dysfunkcji środowiska pracy jest problemem o złożonej etiologii. Głównych jego przyczyn można poszukiwać w specyfice samego okresu rozwojowego pracowników – wyłaniającej się/wczesnej dorosłości, którego cechą immanentną jest niepewność towarzysząca debiutowi w rolach zawodowych. Kolejną wysoce prawdopodobną przyczyną jest niski poziom wiedzy młodzieży akademickiej na temat praw pracowniczych, przynależnych jej możliwości interwencji w sytuacji doświadczania patologii w pracy. Oba wymienione obszary mogą

[21] A. Chudzicka-Czupała, M. Dobrowolska, *Mobbing w doświadczeniach pracowników zatrudnionych w elastycznych formach pracy i w spółdzielniach socjalnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016, nr 5 (112), s. 121.

stanowić impuls do projektowania działań edukacyjnych ukierunkowanych na rozwijanie szeroko rozumianych kompetencji pracowniczych studentów.

Jedna z rozmówczyń, mówiąc o swoich potrzebach odnośnie do szeroko rozumianych warunków pracy użyła sformułowania, które wyjątkowo dobitnie wskazuje na znaczenie humanizacji pracy dla młodego pracownika – *Wiem, że na początku nie jest łatwo, bo wszystko jest nowe, a człowiek zupełnie zielony, bez doświadczenia. Może czasem praktyki jakieś pomogą, ale to nie zawsze. [...] No i wiadomo, że nie zawsze znajduje się pracę taką wymarzoną. Wiele z nas zaczyna od knajpy, sklepu, jako hostessa czy przy sprzątaniu nawet, ale byle praca była taka ludzka, bez dołowania i kopania za to, że jestem młoda, czy że studiuję, czy że coś tam innego*. Owa „ludzkość" pracy zawiera w sobie wszystkie pierwiastki człowieczeństwa, humanizmu, które jeśli stanowią „tkankę" środowiska pracy, czynią je środowiskiem rozwijającym, facylitującym wszechstronny rozwój pracowników. Humanizacja pracy jest uniwersalną – zarówno ideą, jak i postulowaną praktyką organizacji pracy. Jej wdrażanie skutkuje pozytywnie wobec wszystkich podmiotów współtworzących środowisko pracy. Zatem również w odniesieniu do osób młodych, rozpoczynających swoją karierę od pracy na podstawie elastycznych form zatrudnienia, kluczowymi zdają się być wskazane przez Michaela Armstronga działania ukierunkowane na humanizację pracy:

- „pozyskiwanie zaangażowania, zdobywanie «serc i umysłów» pracowników dla identyfikacji z organizacją, by nie szczędzili dla niej wysiłków i chcieli w niej pozostać; stawianie na rozwój pracowników i ich szkolenie;
- podkreślanie wzajemności, uwidacznianie zbieżności interesów kierownictwa i pracowników;
- organizowanie bezpośredniego przepływu informacji do pracowników czy grup, nie przez ich przedstawicieli;
- wykorzystanie technik włączania pracowników w życie organizacji;
- utrzymywanie jakości – kompleksowe zarządzanie przez jakość;
- zwiększanie elastyczności umów o pracę, w tym zróżnicowanie umiejętności, aby efektywnie wykorzystać zasoby ludzkie; możliwość porozumienia dotyczącego bezpiecznego zatrudnienia dla pracowników kluczowych;
- stawianie na pracę zespołową, umacnianie zespołów;
- ujednolicenie warunków i uzgodnień dla wszystkich pracowników"[22].

[22] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 593.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
2. Arnett J.J., *Emerging adulthood, a theory of development from the late teens through the twenties*, „American Psychologist", 2000, vol. 55, no. 5.
3. Bańka A., *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*, [w:] Z. Ratajczak, tenże, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, UŚ, Katowice 2006.
4. Bańka A., *Design tożsamości a przystosowanie osobowości zawodowej do płynnej rzeczywistości rynku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2012, nr 3.
5. Bańka A., *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań-Warszawa: Print-B – Instytut Rozwoju Kariery 2005.
6. Bańka W., *Dlaczego warto mówić i pisać o humanizacji pracy?*, „Humanizacja Pracy", 2013, nr 3.
7. Bednarski M., Frieske K.W., (red.) *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, IPSiS, Warszawa 2012.
8. Berezka A., *Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, t. 28.
9. Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3-4.
10. Bombiak E., *Elastyczność czy stabilizacja – dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 3.
11. Briscoe J.P., Hall D.T., *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behaviour", 2006, vol. 69, no. 1.
12. Bugiel J., *Idea humanizacji pracy w okresie transformacji kraju i jej perspektyw w fazie formowania się społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, red. D. Walczak-Duraj, Wyd. Nauk. Novum, Płock 2005.
13. Chudzicka-Czupała A., Dobrowolska M., *Mobbing w doświadczeniach pracowników zatrudnionych w elastycznych formach pracy i w spółdzielniach socjalnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2016, nr 5 (112).
14. Cybal-Michalska A., *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne", 2012, nr 22.
15. Golinowska S. (red.), *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004.
16. Janowska Z., Chmal Z., *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse i zagrożenia*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, red. T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE, Wrocław 2012.
17. Janowska Z., *Dehumanizujące aspekty elastycznych form zatrudnienia*, „Humanizacja Pracy", 2013, nr 3.
18. Jeleniewska J., Chrościelewski R., Opieka R., *Korzyści i zagrożenia dla pracowników ze stosowania elastycznych form zatrudnienia na bazie doświadczeń NSZZ*

„Solidarność" Stoczni Gdańskiej, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2008.
19. Jelonek M., *Studenci – przyszłe kadry polskiej gospodarki. Raport z badań studentów i analizy kierunków kształcenia realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego"*, PARP, Warszawa 2011.
20. Oleś P.K., *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011.
21. Palczyńska M., *Rodzaj umowy o pracę a umiejętności i ich wykorzystywanie*, Analizy IBE, 1, Inst. Badań Edukacyjnych, Warszawa 2016.
22. Patton W., Lokan J., *Perspectives on Donald Super's construct of career maturity*, „International Journal for Educational and Vocational Guidance", 2001, vol. 1.
23. Patton W., McMahon M., *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Sense Publishers, Rotterdam 2006.
24. Savickas M.L., Nota L., Rossier J., Dauwalder J.P., Duarte M. E., Guichard J., Soresi S., van Esbroeck R., van Vianen A.E.M., *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*, „Journal of Vocational Behavior", 2009, vol. 75, no. 3.
25. Tanner J.L., Arnett J.J., Leis J.A., *Emerging adulthood: Learning and development during the first stage of adulthood*, [w:] *Handbook of research on adult learning and development*, red. M.C. Smith, N. DeFrates-Densch, Routledge, New York-London 2008.
26. Tomaszewska-Lipiec R., *Prekarna praca jako produkt współczesnej cywilizacji*, „Przegląd Pedagogiczny", 2014, nr 2.
27. Tomaszewska-Lipiec R. (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
28. Walczak-Duraj D., *Czy konieczny nowy paradygmat w humanizowaniu pracy i stosunków pracy?*, „Humanizacja Pracy" 2013, nr 3.

Young Workers' Experience of Flexible Employment Arrangements

SUMMARY

Today's employees can enjoy a wide range of opportunities to work in different formats and on different terms, adapting work to their own needs. There is a growing ambition in contemporary workplace to implement the idea of humanisation of work as broadly as possible. However, market mechanisms, driven mainly by economic objectives, make this process complicated. Flexible employment arrangements can make work particularly vulnerable to dehumanisation, and this type of working format is particularly common among young people. The aim of this paper is to present the realm of working experiences of students employed under temporary contracts and to analyse the meanings that students attribute to particular experiences from the perspective of how humanization of work is implemented in labour relations.

ANNA PLUTA
Uniwersytet Szczeciński

KRZYSZTOF BŁOŃSKI
Uniwersytet Szczeciński

Dysfunkcjonalne zachowania człowieka jako pracownika-konsumenta na przykładzie makiawelizmu

Słowa kluczowe: makiawelizm, zachowania dysfunkcjonalne, pracownicy, konsumenci

Key words: Machiavellianism, dysfunctional behaviour, employees, consumers

Streszczenie: Od momentu zaadaptowania pojęcia makiawelizmu na grunt nauki upłynęło już blisko 50 lat. W tym okresie badania skupiały się nie tylko na zrozumieniu i wyjaśnieniu osobowości makiawelicznej, ale dotyczyły również jej związków z materializmem, pożądaniem pieniędzy, jak również związków z dysfunkcyjnymi zachowaniami jednostki. Celem rozważań prezentowanych w niniejszym rozdziale jest rozpoznanie znaczenia przyjmowania postaw makiawelicznych podczas dysfunkcyjnych zachowań pracowników i konsumentów. Publikacja została przygotowana na podstawie literatury przedmiotu w postaci książek i artykułów. Przeprowadzona analiza pozwoliła autorom na zaprezentowanie własnej koncepcji badania makiawelicznych zachowań ludzi w kontekście ich dysfunkcjonalnych zachowań. Zaprezentowany model zakłada, że między dysfunkcyjnymi zachowaniami ludzi jako pracowników oraz konsumentów istnieje związek, zaś orientacja makiawelicznа człowieka sprzyja takim zachowaniom. Opisany w tekście model może

być również wykorzystany jako element większej całości obejmującej inne czynniki sprzyjające takim postępowaniom. W nawiązaniu do „sekretów" organizacji zasygnalizować należy, iż współczesne organizacje stają przed wieloma wyzwaniami, wśród których ważne są te związane z zatrudnianiem osób właśnie o orientacji makiawelicznej.

Wprowadzenie

„Między tym, co dzieje się na świecie, a tym, co się dziać powinno, zachodzi tak wielka różnica, iż ten, kto by rzeczywistości zaniedbywał w imię ideału rzeczywistości, raczej zgubę własną by spowodował niż poprawę losu; człowiek bowiem, który by na każdym kroku rządził się tylko zasadami dobra, przepaść musiałby w środowisku ludzi rządzących się innymi zasadami"[1]. Między innymi tymi słowami, zawartymi w podręczniku dla władców *Książę* z 1532 roku, Niccolo Machiavelli wskazał kierunek badań, które w XX wieku doprowadziły Richarda Christiego i Florence L. Geis do scharakteryzowania zachowań osób reprezentujących syndrom osobowości makiawelicznej[2]. Od tego momentu widoczne jest ciągłe i niesłabnące zainteresowanie problemem społecznego współżycia ludzi, wywierania wpływu i ulegania wpływowi zgodnie z zasadą, że „cel uświęca środki" oraz z zasadą, że należy robić to, co zapewnia skuteczność[3]. Wykreowany przez autorów portret makiawelisty, czyli człowieka charakteryzującego się cynizmem i brakiem jakichkolwiek skrupułów w dążeniu do celów osobistych za pomocą manipulacji jest nadal aktualny i wydaje się, że jeszcze długo zachowa ten status[4].

Jednostki przyjmujące postawę makiaweliczną w relacjach z innymi można spotkać w różnych sferach życia jednostki – są to osoby w różnym wieku, różnej płci, mające odmienne wykształcenie, zainteresowania i oczekiwania. Jedno jest jednak wspólne i dominujące w ich postawie, tzn. w wysokim stopniu akceptują one poglądy sprecyzowane przed wiekami przez N. Machiavellego. Pozwala to na realizację ich własnych partykularnych interesów, ale również prowadzi do różnych dysfunkcyjnych zachowań ludzi. W tym rozdziale

---

1 N. Machiavelli, *Książę*, De Agostini, Warszawa 2001, s. 62.

2 R. Christie, F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York 1970.

3 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 74.

4 Od końca XX wieku widoczne jest rosnące zainteresowanie badaniami empirycznymi makiawelizmu, które wykracza poza psychologię społeczną. Podejmowane są badania w tym zakresie w ramach teorii gier, psychologii ewolucyjnej, teorii organizacji czy psychologii klinicznej – I. Pilch, *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008, s. 14 i nast.

Autorzy chcą rozpoznać znaczenie przyjmowania postaw makiawelicznych podczas dysfunkcyjnych zachowań pracowników i konsumentów. Podstawą do prowadzonych rozważań jest przegląd literatury przedmiotu i badań z tego zakresu. Na tym tle Autorzy przedstawiają konceptualizację planowanych własnych badań empirycznych.

Charakterystyka osoby makiawelicznej i jej zachowań

Pojęcie makiawelizmu zostało zaadaptowane na grunt nauki w 1970 r. przez R. Christego i F.L. Geis[5]. Bogactwo piśmiennictwa czasów odrodzenia, a zwłaszcza dzieło *Książę* N. Machiavellego, które wybrał R. Christie spośród wielu innych książek, stało się podstawą do przyjęcia konstelacji postaw i cech osób skłonnych do stosowania manipulacji. Jej osią przewodnią jest tendencja do wykorzystywania strategii manipulacji, takich jak: kłamstwo, oszustwo, a także kwestionowanie ogólnie przyjętych zasad moralnych i przyjmowanie cynicznego poglądu na naturę ludzką w celu osiągania różnych korzyści osobistych. Manipulacja, zdaniem autorów, jest metodą kształtowania poglądów, postaw, sposobów zachowania lub kształtowania emocji innego człowieka bez jego wiedzy i woli. Osoba o takiej postawie dąży do władzy oraz ukazania siły[6], nie angażuje się w relacje osobiste z innymi ludźmi i traktuje innych jak jednostki słabe o nastawieniu egoistycznym, podejrzliwe i cyniczne, leniwe i nieuczciwe, które nie zasługują na zaufanie[7]. Jest ukierunkowana na sukces[8], manipuluje ludźmi i wierzy w efekty takiego postępowania[9].

---

[5] Tamże.

[6] J.A. Shepperd, R.E. Socherman, *On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to „sandbag" an opponent's effort*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 72, no. 6, s. 1448-1459.

[7] A. Siwy-Hudowska, A. Kieszkowska-Grudny, *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, „Psychologia Społeczna", 2010, t. 5, nr 1 (13), s. 28; M. Czerniawska, *Postawy wobec kultury i tradycji narodowej i ich osobowościowe uwarunkowania*, „Pogranicze. Studia Społeczne", 2013, t. XXI, s. 171-182; L.J. Świeca, E.K. Wysocka, *Makiwelizm edukacyjny w kontekście bezpieczeństwa podopiecznego w komunikacji społecznej: próba diagnozy*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa", 2014, nr 1, s. 308-309.

[8] R. Drwal, P. Brzozowski, *Skala Makiawelizmu (Mach V) R. Christiego i F.L. Geis: problemy rzetelności i trafności*, [w:] R.Ł. Drwal, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, red. P. Brzozowski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995, s. 184-195.

[9] B. Fehr, D. Samsom, D.L. Paulhus, *The construct of Machiavellianism. Twenty years later*, [w:] C.D. Spielberger, J.N. Butcher (ed.), *Advances in personality assessment*, vol. 9, New York 1992, s. 77-116; D.S. Wilson, D. Near, R.R. Miller, *Machiavellianism: A synthesis of evolutionary and psychological literatures*, „Psychological Bulletin", 1996, vol. 119, no. 2, s. 285-299.

W niniejszych rozważaniach makiawelizm jest traktowany jako wymiar osobowości, co oznacza, że jest to względnie stały zespół cech, który charakteryzuje się[10]:

- brakiem przywiązania do powszechnie podzielanych norm etycznych i moralnych;
- deficytem uczuć w kontaktach interpersonalnych, brakiem empatii i emocjonalnym chłodem;
- tendencją do manipulowania innymi;
- nastawieniem na kontrolowanie sytuacji;
- umiejętnością strategicznego myślenia i planowania działań w oparciu o bilans zysków i strat;
- koncentracją na osiąganiu realistycznych zamierzeń, zwłaszcza osobistych.

Tak rozumiany wymiar makiawelizmu pozwala na wyodrębnienie dwóch rodzajów osób, które można zidentyfikować w oparciu o narzędzie skonstruowane przez R. Christiego i F.L. Geis. Zastosowanie stworzonych przez autorów skal Mach pozwala rozróżnić[11]:

- makiawelistów – osiągających w badaniach wysoki wskaźnik poziomu makiawelizmu (high Mach);
- niemakiawelistów – osiągających w badaniach niski wskaźnik poziomu makiawelizmu (low Mach).

Grupy te różnią się stopniem akceptacji poglądów N. Machiavellego. Szczegółową charakterystykę ich odmienności ukazuje tabela 1.

[10] J. Łopuszańska, *Zróżnicowanie narcyzmu i makiawelizmu u osób uzdolnionych plastycznie i osób o uzdolnieniach przeciętnych*, „Studia Psychologica: Theoria et Praxis", 2016, t. 2, nr 16, s. 80; L. Szijjarto, T. Bereczkei, *The Machiavellians' "Cool Syndrome": They Experience Intensive Feelings but Have Difficulties in Expressing Their Emotions*, „Current Psychology", 2015, vol. 34, issue 2, s. 363-375; E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości, postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne*, praca doktorska napisana pod kierunkiem dr hab. Ireny Pilch, prof. UŚ na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, s. 30-31, http://sbc.org.pl/Content/324630/doktorat4007_Elzbieta_Sanecka.pdf (18.07.2019). Hierarchiczną i wielowymiarową strukturę makiawelizmu ukazuje praca: J.F. Rauthmann, T. Will, *Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization*, „Social Behavior and Personality. An International Journal", 2011, vol. 39, issue 3, s. 391-403.

[11] I. Pilch, *Osobowość makiawelisty...*, s. 15-19.

Tabela 1. Charakterystyka osób z punktu widzenia stopnia akceptacji poglądów N. Machiavellego

Wyszczególnienie	Makiaweliści	Niemakiaweliści
wskaźnik makiawelizmu (Mach)	wysoki	niski
postrzeganie świata	arena walki wpływów i partykularnych interesów	miejsce do budowania relacji interpersonalnych
OPINIA O NATURZE LUDZKIEJ		
ocena innych ludzi	negatywna	pozytywna
podejście do człowieka	przedmiotowe	podmiotowe
FUNKCJONOWANIE MORALNE		
zachowanie wobec innych	nielojalne	lojalne
stosunek do norm i zasad społecznych	luźne podejście do zasad, zwłaszcza w sytuacji, która dla danej osoby mogłaby okazać się niekorzystna	przestrzeganie zasad i przyjmowanie ukrytych założeń dotyczących interakcji
respektowanie norm współżycia społecznego	realizacja celu jest ważniejsza niż przestrzeganie zasad	oburzenie na nieprzestrzeganie norm
OSOBOWOŚĆ		
najważniejsza cecha osobowości (syndrom właściwości)	syndrom chłodu – przejawiający się w braku emocjonalnego zaangażowania w relację, a także w braku empatii	syndrom ciepła – przejawiający się w koncentracji na partnerze interakcji, braniu pod uwagę jego pragnień i uczuć, zaangażowanie się w relacje
przeważający rodzaj orientacji	poznawcza z wyłączeniem zaangażowania emocjonalnego	emocjonalna, uwzględniająca punkt widzenia partnera, jego uczucia i pragnienia
podatność na presję społeczną	mała	duża
kontrola sytuacji, w jakiej dana osoba działa	pełna – skupienie na celu, analiza danych, dobieranie strategii	podporządkowanie się wymogom sytuacji, brak podejmowania prób kontroli sytuacji

motywacja do działania	egocentryczna – determinacja w dążeniu do celów osobistych	branie pod uwagę celów i potrzeb innych, robienie czegoś tylko dlatego, że inni nalegają
RÓŻNICE W ZACHOWANIU A CECHY SYTUACJI		
bezpośrednia interakcja	ułatwia stosowanie strategii manipulacji	mniejsza czujność i determinacja w dążeniu do celu
luźna struktura sytuacji dająca możliwość swobodnej improwizacji dotycząca wyboru sposobu zachowania w dowolnym czasie	pobudzenie gotowości do manipulowania pozwalającego na osiągnięcie osobistego celu, możliwe naginanie norm życia społecznego, inicjowanie i kontrolowanie sytuacji	akceptacja struktury narzuconej przez innych, respektowanie narzuconych norm
ujawnienie się bodźców wzbudzających emocje partnera i stwarzających sytuacje konfliktowe, odwracających jego uwagę od meritum sprawy (wynikają z obecności partnera lub z czynników etycznych)	zachowanie zgodne z własnymi poglądami i umiejętne dostosowywanie podejmowanych strategii do wymogów sytuacji	dezorganizacja zachowania i negatywny wpływ na poziom realizacji zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Pilch, *Osobowość makiawelisty...*, s. 15-19; I. Pilch, *Makiawelizm a skuteczność działań*, [w:] *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie jednostkowej i społecznej*, red. K. Popiołek, A. Bańka, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2011, s. 90-104.

Dysfunkcjonalne zachowania pracowników o skłonnościach makiawelicznych

Współczesne organizacje stają przed wieloma wyzwaniami, wśród których ważne są te związane z zatrudnianiem osób o orientacji makiawelicznej. Osoby takie mogą być szeregowymi pracownikami, ale również menedżerami różnych szczebli zarządzania, którzy decydują o kierunkach i sposobach działania swoich zespołów pracowniczych. Wydaje się, że zwłaszcza decydenci organizacji oraz przyjmowane przez nich postawy i zachowania skłaniają do podejmowania rozważań[12] w kontekście wpływu orientacji makiawelicznej na

[12] Zdaniem autorów niniejszego opracowania jest to jeden z powodów zainteresowania się problemem makiawelizmu i planowaniem badań w tym zakresie.

tworzenie dysfunkcjonalnego środowiska pracy i pojawianie się dysfunkcjonalnych zachowań pracowników w organizacji.

Dysfunkcja, w tym przypadku, oznacza nieprawidłowe działanie organizacji, ponieważ dysponuje represyjnym lub dyskryminującym środowiskiem pracy, oddziałującym negatywnie na pracowników, a klientów traktującym jak uciążliwość[13]. Pojawiają się wtedy różnego rodzaju nieodpowiednie, niewłaściwe, a nawet patologiczne zachowania pracowników organizacji, co znajduje swój wyraz w takich postępowaniach, jak: kłamstwo, nadmierna rywalizacja czy brak zachowań służących dobru wspólnemu, a nawet pojawianiu się kradzieży, nieuzasadnionej absencji, agresji, zachowań antyspołecznych czy odwetowych[14]. Takie rozumienie dysfunkcji i zachowań dysfunkcjonalnych zachęca do rozważań, na ile orientacja makiaweliczna przyczynia się do występowania takich sytuacji we współczesnej organizacji? Zachęca także do określenia prawdopodobieństwa pojawienia się zachowań dysfunkcjonalnych pracowników (czy i jakich), jeżeli wykazują oni skłonności makiaweliczne.

Biorąc to pod uwagę można zauważyć, że skoro osoba o postawie makiawelicznej charakteryzuje się brakiem skrupułów w dążeniu do celu, to wypowiadanie przez nią twierdzeń niezgodnych z rzeczywistością, które mogą wprowadzać w błąd innych pracowników współczesnych organizacji, wydaje się zachowaniem bardzo prawdopodobnym[15]. Kłamstwo, „pozwala przy pomocy stosunkowo niewielkich nakładów realizować pożądane cele"[16] i może być sposobem na wywieranie wpływu na innych, czy usprawiedliwiania podejmowanych decyzji, albo tłumaczenia ich skutków. Wydaje się to szczególnie niebezpieczne, gdy takie metody działania są wykorzystywane przez osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych do wyjaśniania podejmowanych

---

[13] Szerzej: H.W. Bell Jr., *How to Manage Dysfunctional Workplace. Situations and Issues Within Legal Parameters*, President Bell & Trice Enterprises, Inc., 19.02.2002, https://www.stetson.edu/law/academics/highered/home/media/2002/DysfunctionalWorkplace.pdf (15.06.2019).

[14] R.W. Griffin, Y.P. Lopez, *"Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research*, „Journal of Management", 2005, vol. 31, no. 6, s. 988-1005, J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Diffin, Warszawa 2011.

[15] Badania pokazują, że „makiawelizm koreluje z częstym kłamaniem" – K. Cantarero, *Kłamstwo a manipulacja*, [w:] *Przestrzenie manipulacji społecznej*, red. D. Doliński, M. Gamian-Wilk, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2014, s. 60-82. Okazuje się również, że kłamstwa makiawelistów są wiarygodne i trudne do wykrycia – M. Hohol, *Zjawisko kłamstwa w perspektywie nauk neurokognitywnych i ewolucyjnych*, „Semina Scientiarum", 2009, nr 8, s. 99.

[16] Tamże, s. 92.

w organizacji kierunków działania, albo tłumaczenia popełnianych błędów. Mijanie się z prawdą umożliwia przetrwanie i utrzymanie się na stanowisku oraz może chronić przed ewentualną karą spowodowaną odkrytymi w organizacji przewinieniami i nieprawidłowościami. Menedżerowie mogą stosować w tym celu kłamstwo wizerunkowe[17], poprzez formułowanie pięknych demagogicznych wypowiedzi, które budują złudzenia oczekiwane przez ludzi. Dzięki temu menedżerowie zachowują pozytywne nastawienie podwładnych do siebie, którzy nie dają wiary w pojawiające się doniesienia nadużyć władzy.

W efekcie oparcia relacji między pracownikami organizacji na kłamstwie możliwe jest również rozpowszechnienie się „wyścigu szczurów", który utrudnia współpracę między pracownikami i solidarne realizowanie zadań. Nastawienie na rywalizację i indywidualne sukcesy będzie dodatkowo utrudniało osobom o orientacji makiawelicznej podejmowanie działań mających na celu dzielenie się wiedzą i doświadczeniem zawodowym oraz służeniu pomocą w wykonywaniu zadań. Osoby takie, nie wierząc w pozytywne intencje innych ludzi, nie ufając im, będą raczej samodzielnie dążyć do realizacji wyznaczanych w organizacji zadań. Kierownicy makiaweliści mogą podsycać takie zachowania poprzez indywidualne „rozgrywanie" każdego pracownika za pomocą rozdzielanych nagród i gróźb ich odebrania. Takie postępowanie jest często dodatkowo usankcjonowane w organizacji, ponieważ decydenci już wcześniej ustalili i wprowadzili reguły działania nastawione na indywidualne rozliczanie pracowników z realizowanych zadań[18].

Orientacja makiaweliczna utrudnia utożsamianie się z celami organizacji, obowiązującymi normami grupowymi i wartościami prospołecznymi oraz nie sprzyja zaangażowaniu w organizację[19], co skłania do przypuszczenia, że pracownikom o takich skłonnościach może być łatwiej podejmować działania wątpliwe etycznie i dopuszczać się różnych zachowań dysfunkcjonalnych[20]

---

[17] J. Kucharski, *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia „Ignatianum", Wyd. WAM, Kraków, 2014, s. 62-63.

[18] Przejawem przyjęcia takiego sposobu funkcjonowania organizacji jest oparcie okresowych ocen pracowników (w większości współczesnych organizacji) na szacowaniu indywidualnych osiągnięć i pomijaniu współudziału/wkładu w realizację zadań zespołowych.

[19] I. Zettler, N. Friedrich, B.E. Hilbig, *Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism*, „Career Development International", 2011, vol. 16, no. 1, s. 20-35.

[20] Emocjonalny chłód, niski poziom zaufania oraz skłonność do zemsty prowadzą do problemów interpersonalnych (M.B. Gurtman, *Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1992, vol. 62, no. 6, s. 989-1002), a to, zdaniem R. Derbisa i J. Filipkowskiego, może prowadzić do zachowań dysfunkcjonalnych – R. Derbis, J. Filipkowski, *Motywacja osiągnięć, ciemna triada i an-*

o wysokim lub niskim stopniu szkodliwości. Działania te mogą być skierowane przeciwko innym osobom w organizacji lub przeciwko organizacji, a także mogą przybierać formę fizyczną lub werbalną, która może manifestować się w sposób aktywny lub bierny, bezpośredni lub pośredni[21]. Konkretnym przejawem takich zachowań jest: spóźnianie się do pracy pracowników, nieuzasadniona absencja, spowalnianie pracy oraz minimalizowanie wysiłku w trakcie pracy i nieangażowanie się w realizację zadań, plotkowanie, snucie intryg i obmawianie innych (w tym kłamanie), czy niezaprzeczanie plotkom i kłamstwom oraz nieostrzeganie przed niebezpieczeństwem. Jednak zdecydowanie bardziej szkodliwe jest pojawianie się takich zachowań, jak: przemoc fizyczna, nękanie oraz mobbing[22], czy bullying, molestowanie seksualne, kradzież, akty wandalizmu, sabotażu, czy narażanie współpracowników na niebezpieczeństwo.

Szczególnie szkodliwe wydaje się również pojawienie się takiego zachowania dysfunkcjonalnego, jak wyniszczające, destrukcyjne przywództwo[23], na które składa się długotrwałe, dokuczliwe i upokarzające zachowanie przełożonego względem podwładnych, a także nadużywanie władzy przez niego i nieliczenie się z podwładnymi i ich zdaniem. Cyniczne przekonania na temat ludzi i świata, a także pragmatyczna moralność skłaniają do przypuszczenia, że menedżerowie makiaweliści mogą być skłonni nie tylko do stosowania takiego wyniszczającego przywództwa, ale również do dywersji społecznej objawiającej się podejmowaniem działań obliczonych na utrudnianie pracownikom nawiązywania i/lub utrzymywania związków interpersonalnych, osiągania przez nich celów oraz zachowania dobrej reputacji drogą ośmieszania i umniejszania zasług pracowników, czy nieprzekazywania im informacji potrzebnych do sprawnej realizacji powierzanych zadań[24]. Należy przy tym zaznaczyć, że

---

gażowanie w pracę jako korelaty zachowań kontrproduktywnych, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal", 2018, t. 24, nr 3, s. 629. Na korelację makiawelizmu z zachowaniami dysfuncjonalnymi wskazuje również Ł. Baka – Ł. Baka, *Zależności pomiędzy poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2013, t. XIV, z. 5, cz. 1, s. 12.

21 J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne...*, s. 49-69.

22 Badania wykazują, że im wyższy poziom makiawelizmu badanej osoby, tym częściej dochodzi do sprawstwa mobbingu – E. Turska, I. Pilch, *Makiawelizm i kultura organizacji jako predyktory mobbingu w miejscu pracy*, „Psychologia Społeczna", 2016, t. 11, nr 3 (38), s. 289 i nast.

23 J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne...*, s. 57.

24 M.K. Duffy, D.C. Ganster, M. Pagon, *Social undermining in the workplace*, „Academy of Management Journal", 2002, vol. 45, no. 2, s. 331-351.

„wskaźnik makiawelizmu dodatnio koreluje z efektywnością kierowania"[25], a to skłania do przypuszczenia, że menedżer o orientacji makiawelicznej dążący za wszelką cenę do realizacji swoich celów, będzie odpowiednio dobierał sposoby przywództwa. Jeżeli sukces zapewni mu destrukcyjne przywództwo i dywersja społeczna to wydaje się, że bez problemu podejmie decyzje o wdrożeniu takiego postępowania.

Podsumowując tę część rozważań należy zaznaczyć, że orientacja makiaweliczna u osób będących pracownikami współczesnych organizacji może oddziaływać na przyjmowaną przez te osoby postawę w trakcie wypełniania roli konsumenta. Dlatego ważne wydaje się rozważenie, jakie cechy orientacji makiawelicznej i w jaki sposób wpływają na poczynania konsumentów.

Postawa makiaweliczna w zachowaniach konsumentów

Makiawelizm w literaturze dotyczącej zachowań konsumentów pojawia się jako czynnik zewnętrzny wpływający na zachowania konsumentów lub jako cecha osobowości konsumenta będąca determinantą jego zachowań. Dla pierwszej sytuacji można wskazać problematykę wpływu sprzedawcy posiadającego cechy makiawelistyczne na zachowania konsumenta. Ten wątek jest naturalną konsekwencją badań nad wpływem osób makiawelicznych na innych, zwłaszcza w kontekście wybieranych przez nich sposobów osiągania założonych celów[26]. Dla przykładu zaobserwowano, że makiawelista najpierw spróbuje osiągnąć zakładany cel czarem osobistym, przyjacielskim i taktownym traktowaniem, natomiast w sytuacji, kiedy takie postępowanie nie powoduje osiągnięcia założonego celu, jego zachowanie stanie się twarde i pozbawione skrupułów[27]. Należy jednak zaznaczyć, że ocenę wyników badań w tym zakresie utrudnia fakt, że przeprowadzano je za pomocą różnych metod i technik badawczych, jak i na różnych grupach respondentów/uczestników (np. studentów, pracowników zakładów pracy)[28]. Na przykład analizując związek między

---

[25] S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Wyd. Miscellanea, Koszalin 1997, s. 207.

[26] Dla przykładu: T. Falbo, *Multidimensional scaling of power strategies*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1977, vol. 35, no. 8, s. 537-547; W.C. Grams, R.W. Rogers, *Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics*, „Journal of General Psychology", 1990, vol. 117, no. 1, s. 71-82.

[27] J.M. Reimers, J.E. Barbuto Jr., *A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics*, „Journal of Leadership & Organizational Studies", 2002, vol. 9, no. 2, s. 29-41.

[28] I. Pilch, *Osobowość makiawelisty...*, s. 58.

makiawelizmem sprzedawców, a ich wynikami[29] stwierdzono, że sprzedawcy posiadający cechy makiaweliczne są bardziej produktywni, ale uzyskują niższe oceny ze strony przełożonych.

Kolejny obszar badań w tym zakresie dotyczy relacji sprzedawca – klient/konsument, ale cechy makiawelistyczne przypisane są konsumentowi. W takim przypadku można mówić o makiawelizmie konsumenckim rozumianym jako zespół instrumentalnych i manipulacyjnych zachowań konsumentów dotyczących i przejawiających się w różnych sytuacjach zakupowych. Zdaniem Adama Sagana i Anny Siwy[30], do podstawowych własności tak zdefiniowanych zachowań należą: zakładany a priori brak przywiązania do marki (lojalności), intencjonalne wpływanie na partnerów interakcji, odporność na naciski zewnętrzne (w tym na reklamę), przejawianie zachowań aemocjonalnych, skłonność do sterowania i kontrolowania sytuacji interakcji, nastawienie głównie na odbiór sygnałów oraz przetwarzanie uzyskiwanych informacji i wykorzystanie ich do realizacji własnych celów, skłonność do wykorzystania luk prawnych, czy też łamania norm prawnych lub regulaminów w celu osiągnięcia własnych zysków czy minimalizacji kosztów zakupu lub transakcji[31].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje również, że badacze problemu często traktują makiawelizm jako jednen z czynników kształtujących dysfunkcjonalne zachowania konsumentów[32]. Podkreślają, że są to świadome lub nieświadome działania podejmowane przez klientów/konsumentów w sposób jawny lub skryty podczas procesu usługowego lub zawierania transakcji kupna – sprzedaży, których celem jest osiągnięcie przez nich korzyści poprzez jego/jej zakłócenie i naruszenie ogólnie przyjętych norm dla takich sytuacji;

---

[29] J. Ricks, J. Fraedrich, *The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews*, „Journal of Business Ethics", 1999, vol. 20, no. 3, s. 197-205.

[30] A. Sagan, A. Siwy, *Makiawelizm konsumencki a struktury rynkowe – zastosowanie modelu kompleksowej analizy czynnikowej TUCKALS 3*, [w:] *Identyfikacja struktur rynkowych: pomiar – modelowanie – symulacja*, red. M. Raszkiewicz, SGH, Warzawa 2004, s. 35-48.

[31] Szczegółowy opis zachowań makiawelisty w roli konsumenta zawiera – I. Plich, *Makiawelizm i inne osobowościowe uwarunkowania zachowań konsumentów*, [w:] *W supermarkecie szczęścia. O różnorodności zachowań konsumenckich w kontekście jakości życia*, red. M. Górnik-Durose, A.M. Zawadzka, Difin, Warszawa 2012, s. 114-132.

[32] W literaturze pojawiają się również inne określenia takich zachowań konsumentów, np. dewiacyjne zachowania konsumentów, nieprawidłowe zachowania konsumentów, problemowi klienci, niewłaściwe zachowania klientów. Według L.C. Harris, K.L. Reynolds lepsze jest użycie neutralnego stwierdzenia „dysfunkcjonalne zachowania konsumentów". Zob.: L.C. Harris, K.L. Reynolds, *The consequences of dysfunctional customer behaviour*, „Journal of Service Research", 2003, vol. 6, no. 2, s. 145.

wynikiem takich działań są negatywne konsekwencje dla sprzedawców i ich organizacji oraz innych klientów[33]. Przykładem takich zachowań mogą być: przemoc słowna, oszukańcze skargi lub reklamacje, nadmierne żądania ale również kradzieże w sklepach, wandalizm czy wściekłość. Konsekwencje takich działań ponoszą sprzedawcy, zatrudniające ich firmy oraz inni klienci. Literatura przedmiotu zawiera opis szerokiego wachlarza konsekwencji takich działań[34], ale również typologie takich klientów[35].

Wyniki badań dotyczących dysfunkcjonalnych zachowań konsumentów wskazują także, że istnieje kilka zmiennych mogących mieć wpływ na takie zachowania. Wśród wyróżnionych znajduje się makiawelizm, ale również inne czynniki dotyczące osobowości konsumenta (m.in. agresywność, elastyczność moralna) czy czynniki dotyczące sytuacji, w której on się znalazł (np. niezadowolenie, wpływ innych). Marília Lara Marcondes Machado de Oliveira oraz Andres Rodriguez Veloso[36] w swoich badaniach wskazują, że dwa czynniki, tj. agresywność i makiawelizm mogą mieć największy wpływ na dysfunkcjonalne zachowania konsumentów. Potwierdzenie takich spostrzeżeń prezentują Malcolm J. Beynon i Kate L. Daunt, którzy w ramach badań dotyczących związku między osobowością a dysfunkcyjnym zachowaniem konsumentów dokonali analizy skupień na podstawie zebranych danych[37]. Uzyskane wyniki wskazują, że niezależnie od wykorzystanej metody grupowania (metoda K-średnich oraz metoda Warda), wysokim średnim wartościom zmiennej „nasilenie dysfunkcjonalnych zachowań klientów"[38] towarzyszą wysokie wartości średniej dla agresji, makiawelizmu czy poszukiwania wrażeń.

---

[33] Na podstawie R.A. Fullerton, G. Punj, *Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behaviour*, „Advances in Consumer Research", 1993, vol. 20, s. 570 oraz L.C. Harris, K.L. Reynolds, *The consequences of dysfunctional...*, s. 145.

[34] Tamże, s. 144-161.

[35] Na przykład: R. Zemke, K. Anderson, *Customers from Hell*, „Training", February 1990, s. 25-33 za: L.C. Harris, K.L. Reynolds, *The consequences of dysfunctional...*, s. 145.

[36] M.L.M.M. de Oliveira, A.R. Veloso, *Dysfunctional consumer behavior: Proposition of a measurement scale*, „BBR – Brazilian Business Review", 2015, vol. 12, no. Special Ed., s. 24-49.

[37] M.J. Beynon, K.L. Daunt, *Cluster analysis: an example analysis on personality and dysfunctional customer behaviour*, [w:] *Quantitative Modelling In Marketing And Management*, ed. L. Mountinho, K.-H. Huarng, World Scientific, London 2013, s. 359-378, https://doi.org/10.1142/9789814407724_0014 (15.07.2019).

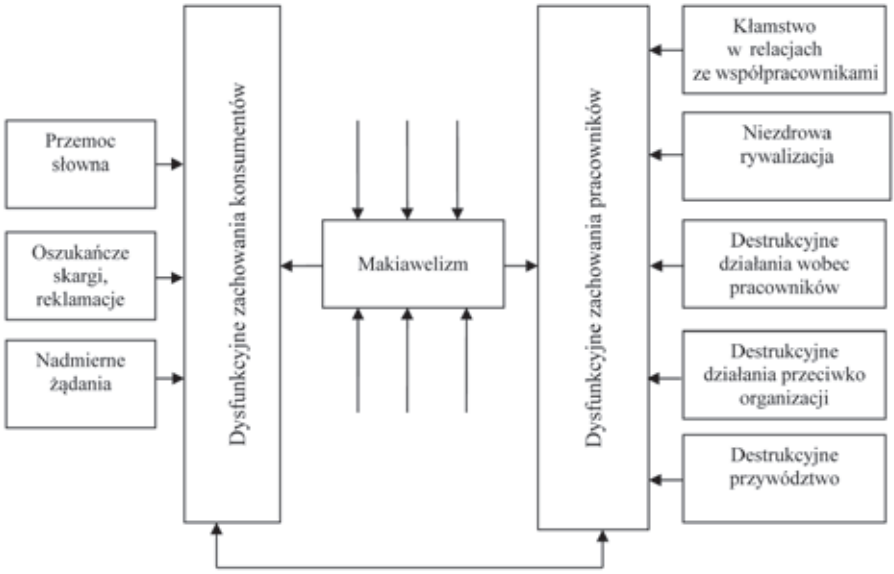
[38] Autorzy badania przez zmienną „nasilenie dysfunkcjonalnych zachowań klientów" rozumieją „stopień, w jakim klient celowo zachowuje się w sposób naruszający normy i niepisane zasady świadczenia usługi". Por. tamże, s. 369; K.L. Reynolds, L.C. Harris, *Dysfunctional customer behavior deverity: An empirical examination*, „Journal of Retailing", 2009, vol. 85, no. 3, s. 322.

Teoretyczny model badania makiawelicznych zachowań ludzi jako pracowników i konsumentów w kontekście dysfunkcjonalnych zachowań

Badania dotyczące dysfunkcyjnych zachowań konsumentów i pracowników były prowadzone dotychczas w sposób odrębny i niepowiązany. Wynikało to z aplikacyjnego charakteru takich badań i przełożenia wyników (szczególnie dotyczących pracowników) na zalecenia, wnioski, rady dla odbiorców. Związek między pracownikami a konsumentami w ramach dysfunkcyjnych zachowań pojawia się w pracy Kate L. Daunt i Lloyd'a C. Harris *Linking employee and customer misbehaviour: The moderating role of past misdemeanours*[39]. Zakładają oni, że wcześniejsze dysfunkcjonalne zachowania dwóch grup, tj. pracowników oraz konsumentów mają wpływ na późniejsze dysfunkcjonalne zachowania konsumentów.

Zdaniem autorów tej publikacji, można natomiast mówić, że między dysfunkcyjnymi zachowaniami człowieka jako pracownika i konsumenta zachodzi relacja i jeden z tych obszarów może warunkować istnienie drugiego. Praca i konsumpcja to dwa istotne obszary dla życia człowieka. Można zakładać, iż pracownik „wyposażony" w wiedzę i umiejętności oraz realizujący różne działania w ramach swoich zachowań organizacyjnych korzysta z nich również podczas występowania jako podmiot na rynku, jak i podczas procesów konsumpcji. Dodatkowo autorzy zakładają, że czynnikiem wpływającym w sposób istotny na istnienie takiego związku jest poziom makiawelizmu danej osoby. Wynika to z faktu, że cechy osobowości są odpowiedzialne za sposób zachowywania się i myślenia każdego człowieka, za jego relacje i kontakty z innymi ludźmi. Osobowość w przypadku konsumenta jest jednym z czynników kształtujących/wpływających na jego zachowanie. Podobne znaczenie ma osobowość pracownika dla jego zachowań podczas funkcjonowania w organizacji. Schemat teoretycznego modelu badania makiawelicznych zachowań ludzi jako pracowników i konsumentów w kontekście dysfunkcjonalnych zachowań przedstawia rys. 1.

[39] K.L. Daunt, L.C. Harris, *Linking employee and customer misbehaviour: The moderating role of past misdemeanours,* „Journal of Marketing Management", 2014, vol. 30, issue. 3-4, s. 221-244.



Rys. 1. Model badania makiawelicznych zachowań ludzi jako pracowników i konsumentów w kontekście dysfunkcjonalnych zachowań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

Przedstawiony na rysunku model zakłada możliwość pomiaru makiawelizmu oraz dysfunkcyjnych zachowań konsumentów i pracowników. Do pomiaru makiawelizmu najczęściej wykorzystuje się skalę MACH IV[40]. Jej trafność została wielokrotnie potwierdzona, co przejawia się m.in. pojawiającym się w literaturze określeniem w stosunku do niej „złoty standard"[41]. Jednocześnie należy zauważyć, że istnieją inne skale wykorzystywane do pomiaru makiawelizmu. Próby skonstruowania takich skal można znaleźć w pracach Johna Allsoppa, Hansa J. Eysenck, Sybil B.G. Eysenck[42]; Abudl Aziz, J. Meeks[43]

[40] Opis rozwoju skali MACH oraz uzasadnienie wyższej przydatności skali MACH IV nad skalą MACH V można znaleźć na przykład w pracy I. Pilch, *Osobowość makiawelisty...*, s. 127 i dalsze.

[41] J.F. Rauthmann, *Investigating the MACH–IV with item response theory and proposing the Trimmed MACH*, „Journal of Personality Assessment", 2013, vol. 95, no. 4, s. 388-397.

[42] J. Allsopp, H.J. Eysenck, S.B.G. Eysenck, *Machiavellianism as a component in psichoticism and extraversion*, „Personality and Individual Differences", 1991, vol. 12, no. 1, s. 29-41.

[43] A. Aziz, J. Meeks, *A new scale for measuring Machiavellianism*. Maszynopis niepublikowany. School of Business and Economics, College of Charleston, Charleston 1990, SC za: A. Aziz, K. May, J.C. Crotts, *Relations of Machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers*, „Psychological Reports", 2002, vol. 90, no. 2, s. 451-460.

czy Szymona E. Draheima[44]. Autorzy modelu nie przesądzają na tym etapie o rodzaju wykorzystanej skali do pomiaru makiawelizmu, dlatego strzałki wskazują na poszczególne pozycje z danej skali.

Druga część modelu to kwestia pomiaru dysfunkcyjnych zachowań konsumentów, która została oparta na pracy Minjeong Kang, Taeshik Gong[45]. Uwzględnili oni trzy najczęściej pojawiające się, dominujące dysfunkcyjne zachowania konsumentów w stosunku do pracowników tj. przemoc słowną, oszukańcze skargi i reklamacje oraz nadmierne żądania. Inne przykłady dysfunkcyjnych zachowań określili jako pojawiające się w stosunku do wymienionych relatywnie rzadko lub będące przykładami ekstremalnymi, co spowodowało, że nie zostały uwzględnione.

Ostatnia część proponowanego modelu dotyczy dysfunkcyjnych zachowań pracowników. Na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano i uwzględniono kluczowe wymiary takich zachowań: kłamstwo w relacjach ze współpracownikami, niezdrowa rywalizacja, destrukcyjne działania wobec pracowników i organizacji oraz destrukcyjne przywództwo.

Podsumowanie

W nawiązaniu do zaprezentowanego rozdziału, tak jak to już podkreślono, jednostki przyjmujące postawę makiaweliczną w relacjach z innymi można spotkać w różnych sferach życia jednostki, w tym w organizacji, w której jest ona zatrudniona. Przegląd literatury oraz analiza dotychczasowych badań w tym zakresie wskazują, że orientacja makiawelistyczna może mieć znaczenie przy podejmowanych dysfunkcjonalnych zachowaniach podczas pracy zawodowej, jak i podczas występowania zarówno jako podmiot na rynku, jak i uczestnik procesu konsumpcji. Wydają się zatem konieczne dalsze badania oraz zgłębianie zagadnienia: czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu postawa makiaweliczna ma wpływ na zachowanie człowieka w wymienionych obszarach?

Bibliografia

1. Allsopp J., Eysenck H.J., Eysenck S.G.B., *Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion*, „Personality and Individual Differences", 1991, vol. 12, no. 1.

[44] S.E. Draheim, *Makiaweliczna osobowość niepełnoletniego świadka*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004.

[45] M. Kang, T. Gong, *Dysfunctional customer behavior: conceptualization and empirical validation,* „Service Business", 2019, vol. 13, issue 4, s. 625-646, https://doi.org/10.1007/s11628-019-00398-1. (15.07.2019).

2. Aziz A., May K., Crotts J.C., *Relations of Machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers*, „Psychological Reports", 2002, vol. 90, no. 2.
3. Aziz A., Meeks J., *A new scale for measuring Machiavellianism*. Maszynopis niepublikowany. School of Business and Economics, College of Charleston, Charleston 1990, SC.
4. Baka Ł., *Zależności pomiędzy poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2013, t. XIV, z. 5, cz. 1.
5. Bell Jr. H.W., *How to Manage Dysfunctional Workplace. Situations and Issues Within Legal Parameters*, President Bell & Trice Enterprises, Inc., 19.02.2002, https://www.stetson.edu/law/academics/highered/home/media/2002/DysfunctionalWorkplace.pdf (15.06.2019).
6. Beynon M.J., Daunt K.L., *Cluster analysis: an example analysis on personality and dysfunctional customer behaviour*, [w:] *Quantitative Modelling In Marketing And Management*, ed. L. Mountinho, K.-H. Huarng, World Scientific, London 2013, https://doi.org/10.1142/9789814407724_0014 (15.07.2019).
7. Cantarero K., *Kłamstwo a manipulacja*, [w:] *Przestrzenie manipulacji społecznej*, red. D. Doliński, M. Gamian-Wilk, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2014.
8. Christie R., Geis F.L., *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York 1970.
9. Czerniawska M., *Postawy wobec kultury i tradycji narodowej i ich osobowościowe uwarunkowania*, „Pogranicze. Studia Społeczne", 2013, t. XXI.
10. Daunt K.L., Harris L.C., *Linking employee and customer misbehaviour: The moderating role of past misdemeanours*, „Journal of Marketing Management", 2014, vol. 30, issue. 3-4.
11. Derbis R., Filipkowski J., *Motywacja osiągnięć, ciemna triada i angażowanie w pracę jako korelaty zachowań kontrproduktywnych*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal", 2018, t. 24, nr 3.
12. Draheim S.E., *Makiaweliczna osobowość niepełnoletniego świadka*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004.
13. Drwal R., Brzozowski P., *Skala Makiawelizmu (Mach V) R. Christiego i F.L. Geis: problemy rzetelności i trafności*, [w:] R.Ł. Drwal, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, red. P. Brzozowski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995.
14. Duffy M.K., Ganster D.C., Pagon M., *Social undermining in the workplace*, „Academy of Management Journal", 2002, vol. 45, no. 2.
15. Falbo T., *Multidimensional scaling of power strategies*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1977, vol. 35, no. 8.
16. Fehr B., Samsom D., Paulhus D.L., *The construct of Machiavellianism. Twenty years later*, [w:] *Advances in personality assessment*, ed. C.D. Spielberger, J.N. Butcher, vol. 9, New York 1992.
17. Fullerton R.A., Punj G., *Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behaviour*, „Advances in Consumer Research", 1993, vol. 20.
18. Grams W.C., Rogers R.W., *Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics*, „Journal of General Psychology", 1990, vol. 117, no. 1.

19. Griffin R.W., Lopez Y.P., *"Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research*, „Journal of Management", 2005, vol. 31, no. 6.
20. Gurtman M.B., *Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1992, vol. 62, no. 6.
21. Harris L.C., Reynolds K.L., *The consequences of dysfunctional customer behaviour*, „Journal of Service Research", 2003, vol. 6, no. 2.
22. Hohol M., *Zjawisko kłamstwa w perspektywie nauk neurokognitywnych i ewolucyjnych*, „Semina Scientiarum", 2009, nr 8.
23. Kang M., Gong T., *Dysfunctional customer behavior: conceptualization and empirical validation*, „Service Business", 2019, vol. 13, issue 4, https://doi.org/10.1007/s11628-019-00398-1 (15.07.2019).
24. Kucharski J., *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia „Ignatianum", Wyd. WAM, Kraków 2014.
25. Łopuszańska J., *Zróżnicowanie narcyzmu i makiawelizmu u osób uzdolnionych plastycznie i osób o uzdolnieniach przeciętnych*, „Studia Psychologica: Theoria et Praxis", 2016, t. 2, nr 16.
26. Machiavelli N., *Książę*, De Agostini, Warszawa 2001.
27. de Oliveira M.L.M.M., Veloso A.R., *Dysfunctional consumer behavior: Proposition of a measurement scale*, „BBR – Brazilian Business Review", 2015, vol. 12, no. Special Ed.
28. Pilch I., *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008.
29. Pilch I., *Makiawelizm a skuteczność działań*, [w:] *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie jednostkowej i społecznej*, red. K. Popiołek, A. Bańka, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2011.
30. Plich I., *Makiawelizm i inne osobowościowe uwarunkowania zachowań konsumentów*, [w:] *W supermarkecie szczęścia. O różnorodności zachowań konsumenckich w kontekście jakości życia*, red. M. Górnik-Durose, A.M. Zawadzka, Difin, Warszawa 2012.
31. Rauthmann J.F., *Investigating the MACH–IV with item response theory and proposing the Trimmed MACH*, „Journal of Personality Assessment", 2013, vol. 95, no. 4.
32. Rauthmann J.F., Will T., *Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization*, „Social Behavior and Personality. An International Journal", 2011, vol. 39, issue 3.
33. Reimers J.M., Barbuto Jr. J.E., *A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics*, „Journal of Leadership & Organizational Studies", 2002, vol. 9, no. 2.
34. Reynolds K.L., Harris C., *Dysfunctional customer behavior deverity: An empirical examination*, „Journal of Retailing", 2009, vol. 85, no. 3.
35. Ricks J., Fraedrich J., *The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews*, „Journal of Business Ethics", 1999, vol. 20, no. 3.
36. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.

37. Sagan A., Siwy A., *Makiawelizm konsumencki a struktury rynkowe – zastosowanie modelu kompleksowej analizy czynnikowej TUCKALS 3*, [w:] *Identyfikacja struktur rynkowych: pomiar – modelowanie – symulacja*, red. M. Rószkiewicz, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
38. Sanecka E., *Ciemna triada osobowości, postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne*, praca doktorska napisana pod kierunkiem dr hab. Ireny Pilch, prof. UŚ na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, http://sbc.org.pl/Content/324630/doktorat4007_Elzbieta_Sanecka.pdf (18.07.2019).
39. Shepperd J.A., Socherman R.E., *On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to „sandbag" an opponent's effort*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1997, vol. 72, no. 6.
40. Siwy-Hudowska A., Kieszkowska-Grudny A., *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, „Psychologia Społeczna", 2010, t. 5, nr 1 (13).
41. Szijjarto L., Bereczkei T., *The Machiavellians' "Cool Syndrome": They Experience Intensive Feelings but Have Difficulties in Expressing Their Emotions*, „Current Psychology", 2015, vol. 34, issue 2.
42. Świeca L.J., Wysocka E.K., *Makiwelizm edukacyjny w kontekście bezpieczeństwa podopiecznego w komunikacji społecznej: próba diagnozy*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa", 2014, nr 1.
43. Tokarski S., *Kierowanie ludźmi*, Wyd. Miscellanea, Koszalin 1997.
44. Turska E., Pilch I., *Makiawelizm i kultura organizacji jako predyktory mobbingu w miejscu pracy*, „Psychologia Społeczna", 2016, t. 11, nr 3 (38).
45. Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Diffin, Warszawa 2011.
46. Wilson D.S., Near D., Miller R.R., *Machiavellianism: A synthesis of evolutionary and psychological literatures*, „Psychological Bulletin", 1996, vol. 119, no. 2.
47. Zemke R., Anderson K., *Customers from Hell*, „Training", February 1990.
48. Zettler I., Friedrich N., Hilbig B.E., *Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism*, „Career Development International", 2011, vol. 16, no. 1.

Dysfunctional behaviour of a human being as an employee-consumer on the example of Machiavellianism

SUMMARY

Nearly 50 years have passed since the concept of Machiavellianism was adapted to the field of science. During this period, research in this area focused not only on understanding and explaining the Machiavellian personality, but also on its relations with materialism, desire for money as well as relations with dysfunctional human

behaviours. The aim of the discussion is to recognize the importance of adopting Machiavellian attitudes during dysfunctional behaviours of employees and consumers. The publication has been prepared on the basis of the literature on the subject in the form of books and articles. The conducted analysis allowed the authors to present their own concept of investigating Machiavellian human behaviours in the context of their dysfunctional behaviours. The model presented here assumes that there is a connection between dysfunctional behaviours of people as employees and consumers, and that the Machiavellian orientation of a human being is conducive to such behaviours. The model presented here may also be used as an element of a larger whole, including other factors conducive to such behaviour.

ANNA DUDAK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Funkcjonowanie mężczyzn w sfeminizowanym środowisku pracy – problem dyskryminacji czy uprzywilejowania?

Słowa kluczowe: mężczyzna, zawody sfeminizowane, dyskryminacja, uprzywilejowanie

Key words: male, feminised professions, discrimination, privilege

Streszczenie: Zjawisko nierówności w środowisku pracy ze względu na płeć, wiek, przekonania polityczne, religię itp. jest powszechne i bardzo często niedostrzegane lub ukrywane przez pracodawców. Mimo obowiązujących przepisów prawa pracy, określonych zasad polityki personalnej, w wielu organizacjach zjawisko dyskryminacji nadal istnieje. W literaturze przedmiotu badacze ukazują zróżnicowanie sytuacji między płciami w środowisku pracy, z reguły na niekorzyść kobiet (np. A. Titkow, B. Kalinowska-Nawrotek, A. Kuropatwa). Również w powszechnych opiniach panuje przekonanie, że głównie kobiety doświadczają różnych form dyskryminacji. Stosunkowo rzadko zwraca się uwagę na sytuację mężczyzn w środowisku pracy, szczególnie w organizacjach zdominowanych przez kobiety. Celem rozważań podjętych w tym rozdziale jest przybliżenie funkcjonowania mężczyzn podejmujących pracę w sfeminizowanym środowisku pracy w kontekście doświadczanych przez nich przejawów dyskryminacji oraz uprzywilejowania.

Wprowadzenie

Problem dyskryminacji jest rozpatrywany ze względu na różne sfery życia ludzkiego. Wielu badaczy nauk społecznych w swoich badaniach koncentruje się na braku równości występującej pomiędzy kobietami i mężczyznami, szczególnie w odniesieniu do sfery zawodowej i funkcjonowania obu płci na rynku pracy. Warto podkreślić, że w większości opracowań naukowych, jak również w debatach publicznych w zdecydowanej większości analizie poddawana jest sytuacja kobiet w kontekście dyskryminacji zawodowej. Badacze wskazują, iż do głównych przejawów dyskryminacji kobiet zalicza się rozbieżności w poziomie wynagrodzeń, awansowaniu, kwalifikowaniu na szkolenia, itp. W wielu organizacjach kwestia ta dla pracodawców stanowi rodzaj tabu i niedostrzeganego problemu, a dla pracowników trudności w ujawnieniu sytuacji, w jakiej się znajdują z obawy przed konsekwencjami oraz braku satysfakcji z wykonywanej pracy.

W związku z przeobrażeniami zachodzącymi w obszarze ról społecznych, odchodzeniem od stereotypowego podziału na role męskie i kobiece w odniesieniu do funkcjonowania zawodowego, konieczne jest podejmowanie dyskursu na temat funkcjonowania mężczyzn na rynku pracy, szczególnie w podejmowanych przez nich zawodach zdominowanych przez kobiety.

Dyskryminacja i uprzywilejowanie w organizacjach pracy – charakterystyka zjawisk

Termin „dyskryminacja" odnosi się do łacińskiego słowa „discriminatio", oznaczającego rozróżnienie i nierówne traktowanie, wybiórczą ocenę. W tym znaczeniu dyskryminację należy rozumieć jako przeciwieństwo równouprawnienia. Istotne jest, że podstawą owego nierównego, a zarazem nieuzasadnionego i niesprawiedliwego[1] traktowania nie są indywidualne cechy osobowe bądź zachowanie jednostek, ale ich przynależność do określonych kategorii lub grup społecznych[2]. Dyskryminacja zawodowa, jak twierdzi P. Zwiech „występuje wówczas, gdy istnieją arbitralne ograniczenia dostępu do pewnych zawodów oraz gdy istnieje zróżnicowanie sytuacji kobiet

[1] A. Winiarska, W. Klaus, *Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe*, „Studia BAS", 2011, nr 2 (26), s. 10; T.F. Pettigrew, M.C. Taylor, *Discrimination*, [w:] *Encyclopedia of Sociology*, vol. 1, ed.-in-chief E.F. Borgatta, managing ed. R.J.V. Montgomery, 2nd ed., Macmillam Reference, New York 2000, s. 688-889.

[2] C.N. Macrae, Ch. Stangor, M. Hewstone (red.), *Stereotypy i uprzedzenia*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 228.

i mężczyzn w dziedzinie warunków zatrudnienia, niewynikające z racjonalnych, obiektywnych przesłanek"[3].

Zjawisko dyskryminacji dotykające kobiet i mężczyzn definiowane jest między innymi w *teorii monopsonistycznej*, która zakłada, że podaż pracy kobiet jest bardziej nieelastyczna niż podaż pracy mężczyzn. Ograniczona mobilność kobiet wynika z ograniczeń przestrzennych, wyboru miejsca pracy przez kobietę tam, gdzie pracuje partner (którego zarobki są zazwyczaj wyższe). Kobiety szukają zazwyczaj zatrudnienia w okolicy miejsca zamieszkania, co zmniejsza ich szansę na wysokie zarobki. Ponadto mobilność kobiet ograniczona jest też obowiązkami macierzyńskimi i domowymi. Zdaniem Joan Robinson (1933), autorki omawianej teorii, podaż pracy danej organizacji oraz jej elastyczność jest podzielona na dwie grupy ze względu na płeć[4].

Jedną z bardziej popularnych teorii wyjaśniających zjawisko dyskryminacji na rynku pracy jest *teoria segregacji zawodowej*, której zwolennicy stoją na stanowisku, że kobiety i mężczyźni mają tendencję do wykonywania pracy w odrębnych zawodach[5]. Krystyna Janicka definiuje segregację zawodową jako „tendencję do nadmiernego skupiania, bądź niedobór kobiet (lub mężczyzn) w określonych kategoriach społeczno-zawodowych, w pewnych sektorach i branżach gospodarki oraz na niektórych pozycjach w strukturach biurokratycznych"[6]. Wśród czynników warunkujących podział zawodów na typowo kobiece i typowo męskie wyróżnia się utrzymujące się wzorce społeczno-kulturowe oraz sytuację ekonomiczną. Teoria segregacji rodzajowej w organizacjach wyjaśnia skłonność do wyboru zawodów zgodnie z rolą rodzajową, co w konsekwencji sprzyja przekonaniu o istnieniu niektórych zawodów typowo męskich i typowo kobiecych[7].

Segregacja zawodowa może przyjmować formę poziomą (horyzontalną) bądź pionową (wertykalną). Pierwsza z nich charakteryzuje się tym, że ak-

---

[3] P. Zwiech, *Rodzaje dyskryminacji kobiet na rynku pracy*, „Polityka Społeczna", 2011, nr 4, s. 18.

[4] A. Kuropatwa, *Problem dyskryminacji kobiet – analiza wybranych teorii neoklasycznych opartych na założeniu o niekonkurencyjnych rynkach pracy*, „Ekonomia – Wroclaw Economic Review", 2014, t. 20, nr 4, s. 57-58.

[5] Tamże, s. 61.

[6] K. Janicka, *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [w:] *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, ISiF PAN, Warszawa 1995, s. 95.

[7] A. Lipińska-Grobelny, A.I. Goździk, *Płeć psychologiczna a zadowolenie z pracy w zawodach stereotypowo męskich i kobiecych*, „Medycyna Pracy", 2012, t. 63, nr 5, s. 533.

tywność zawodowa kobiet związana jest z określonymi sferami zatrudnienia, np. w służbie zdrowia, edukacji, sektorze usług. Konsekwencją tej sytuacji jest fakt, że więcej kobiet pracuje w zawodach mniej płatnych. Z kolei segregacja wertykalna „wyraża się w zachowaniu proporcji pomiędzy liczbą kobiet i liczbą mężczyzn pracujących na stanowiskach kierowniczych lub innych decyzyjnych, a jednocześnie związanych z odpowiedzialnością na niekorzyść kobiet pomimo porównywalnego poziomu wykształcenia”[8].

Szczególną formą dyskryminacji jest tak zwana dyskryminacja „na odwrót”, która polega na „wprowadzeniu tymczasowych zarządzeń szczególnych, zmierzających do faktycznego zrównania różnych grup społecznych”. Zarządzenia te mogą prowadzić do dyskryminowania silniejszej grupy – mężczyzn. Ma to na celu ułatwienie kobietom wykonywanie pracy zawodowej, uniknięcie lub zrekompensowanie utrudnień w przebiegu kariery zawodowej[9].

Podkreślenia wymaga fakt, że segregacja zawodowa jest często łączona z przekonaniem, że kobiety wybierają te zawody, które stanowią niejako kontynuację pełnionych przez nie ról domowych. Ponadto wybór kobiet wynika z ich podległej roli społecznej wobec mężczyzn oraz z przeświadczenia, że tylko mężczyźni mogą wykonywać zawody techniczne[10].

Warto podkreślić, że zapisy prawa polskiego wyraźnie wskazują, iż nie można dyskryminować pracowników na podstawie płci, czy też innych cech. Artykuł 11 Kodeksu Pracy wskazuje, że „Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna”[11].

Sytuacja mężczyzn w sfeminizowanym środowisku pracy

Cechą charakterystyczną podziału zawodów na sfeminizowane i zmaskulinizowane jest „zarówno ilościowa dysproporcja w reprezentacji osób o określonej płci, jak i jakościowa różnica w dostępie do zasobów cennych, takich jak

[8] A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wyd. Śląsk, Katowice 2006, s. 15.

[9] P. Zwiech, *Rodzaje...*, s. 19.

[10] P. Bourdieu, *Męska dominacja*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2004, s. 112.

[11] Kodeks Pracy, art. 11, Dz.U.2019.0.1040, t.j. – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.

prestiż, związane z nim zarobki, szanse awansu i charakter pracy"[12]. Zdaniem Eugenii Mandal „wśród cech dystynktywnych zawodów sfeminizowanych wymienia się niechęć mężczyzn do ich wykonywania oraz niskie uposażenia, także ograniczony zakres odpowiedzialności oraz usługowy charakter działań"[13].

Dominacja kobiet w danym zawodzie wynika również z faktu, że częściej decydują się one na pracę w zawodach niewymagających wysokich kwalifikacji, mniej płatnych i niedających możliwości awansu zawodowego. Ponadto poszukują pracy w zawodach o mniejszym prestiżu, niewymagających zbyt dużej dyspozycyjności oraz konieczności dokształcania się[14].

Z kolei mężczyźni nie podejmują zawodów, które są nieprestiżowe oraz nieatrakcyjne ze względu na zarobki i możliwość awansu zawodowego[15]. Dotychczasowe, nieliczne badania dotyczące motywów podejmowania przez mężczyzn zawodów zdominowanych przez kobiety wskazują, że wybór takich profesji jest uwarunkowany najczęściej zmianą w podejściu do rozumienia i utożsamiania się z tradycyjnym modelem męskości[16]; indywidualnymi motywami podjęcia pracy, tradycjami rodzinnymi, wcześniejszymi doświadczeniami w ramach praktyk studenckich i pracy z dziećmi oraz przypadkiem[17].

Harriet Bradley wyodrębniła trzy wzory przejścia mężczyzn do zawodów sfeminizowanych: „przejęcie", „inwazję" oraz „infiltrację"[18]. „Przejęcie" jest sytuacją, w której typowo kobiecy zawód staje się zawodem męskim, a kobiety zostają z niego wykluczone. Ze względu na niski prestiż oraz dochody ma to miejsce stosunkowo rzadko, jednak dla mężczyzn dana profesja może się stać atrakcyjna, np. z powodu przewidywanego wzrostu dochodów lub procesu

---

[12] J. Klimczak-Ziółek, *Bibliotekarz jako zawód sfeminizowany – przyczyny i skutki*, [w:] *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska, WSB, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 105.

[13] E. Mandal, *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*, wyd. 2 zm., Wyd. UŚ, Katowice 2004, s. 14.

[14] K. Janicka, *Kobiety...*, s. 89-91.

[15] I. Reszke, *Nierówności płci w teoriach. Teoretyczne wyjaśnienia nierówności płci w sferze pracy zawodowej*, PAN, Res Publica Press, Warszawa 1991, s. 66.

[16] D. Shen-Miller, A.P. Smiler, *Men in Female-Dominated Vocation: A Rationale for Academic Study and Introduction to the Special Issue*, „Sex Roles", 2015, vol. 72, issue 7-8, s. 270; S. Cross, B. Bagilhole, *Girls' Jobs for the Boys? Men, Masculinity and Non-Traditional Occupations*, „Gender, Work and Organization", 2002, vol. 9, no. 2, s. 208.

[17] M. Fuszara, *Wstęp*, [w:] *Nowi mężczyźni? Zmieniające się modele męskości we współczesnej Polsce*, pod red. tejże, Trio, Warszawa 2008, s. 18.

[18] U. Kluczyńska, *Mężczyźni w pielęgniarstwie. W stronę męskości opiekuńczej*, Wyd. UM im. K. Marcinkowskiego, Poznań 2017, s. 62.

technologicznej zmiany. Wśród przykładów przejęcia przez mężczyzn profesji kobiecych można wskazać zawód mleczarza w Norwegii czy też przędzenie bawełny. W obu przypadkach miało to związek z rozwojem nowych technologii oraz względami ekonomicznymi. „Inwazja" jest sytuacją, w której wzrasta liczba mężczyzn w zawodzie typowo kobiecym, jednak nie wyklucza się udziału kobiet: „Zwykle procesowi temu towarzyszy wewnętrzna demarkacja, a zatem usytuowanie członków grupy podporządkowanej w gorszych specjalizacjach i na niższych stanowiskach. Zjawiska te powodują, że dochodzi do monopolizacji przez mężczyzn jednych, a przez kobiety innych specjalności w obrębie danego zawodu"[19]. Autorka koncepcji podaje, że przykładem zawodów, w których doszło do „inwazji" są praca socjalna, opieka społeczna, nauczanie wczesnoszkolne oraz położnictwo. „Infiltracja" oznacza wejście w dany zawód nielicznej grupy mężczyzn. W tym przypadku istotne wydają się powody podejmowania przez mężczyzn zawodów zdominowanych przez kobiety. Zdaniem H. Bradley, znaczenie mają indywidualne decyzje wynikające z zainteresowań, chęci odejścia od „środowiska *macho*", pracy z partnerką[20].

Badania GUS 2017 wskazują, że do grupy zawodów zdominowanych przez kobiety należą – ochrona zdrowia i opieka społeczna oraz edukacja. Udział mężczyzn wśród pracujących w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej wynosi 18%, co stanowi najniższy odsetek wśród wszystkich zawodów. W przypadku edukacji mężczyźni stanowią 21% osób zatrudnionych w tym sektorze. Z kolei najniższy odsetek kobiet, bo niespełna 10% występuje w budownictwie. Kolejne pozycje zawodów zdominowanych przez kobiety stanowią sektory gastronomii i zakwaterowania oraz działalności usługowej[21]. Tendencja ta utrzymuje się od lat. Według raportów GUS, na przestrzeni lat 2004-2016 w wymienionych sektorach kobiety stanowiły osiem na dziesięć osób[22].

Jak wspomniano wyżej, zachodzące przeobrażenia w podejściu kobiet i mężczyzn do pełnienia ról społecznych, w tym zawodowych, powodują powolne zmiany w proporcjach udziału przedstawicieli obu płci w profesjach dotychczas uznawanych za typowo kobiece czy typowo męskie. Mężczyźni coraz częściej podejmują pracę w zawodach, w których dotychczas dominowały kobiety. Ich sytuacja jest niejednokrotnie trudna ze względu na utrzymujące się stereotypy płci, które powodują, że w powszechnych opiniach mężczyźni ci są

[19] Tamże, s. 64.

[20] Tamże, s. 65.

[21] GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynki pracy*, Warszawa 2017, s. 9.

[22] U. Kluczyńska, *Mężczyźni*..., s. 55.

uznawani za nieporadnych, mało „męskich", mających trudności ze znalezieniem pracy, itp. Można również spotkać opinie, iż mężczyźni są faworyzowani w środowisku zdominowanym przez kobiety, dzięki czemu szybciej awansują, mają wyższe zarobki, itp. Zdaniem Joan C. Williams „mężczyźni pracujący w zawodach nietypowych dla swojej płci, w momencie, gdy starają się o pracę, są traktowani w sposób preferencyjny oraz [...] nie tylko nie napotykają szklanego sufitu, ale wręcz oferuje im się szklaną windę, gdy podejmują próbę uzyskania wyższego stanowiska"[23]. Mężczyźni podejmujący decyzję o pracy w zawodzie typowo kobiecym muszą liczyć się z konsekwencjami takiego wyboru, głównie ze względu na własne poczucie męskości oraz opinię społeczną, niejednokrotnie mało przychylną odnośnie do ich funkcjonowania zawodowego.

Do profesji najbardziej sfeminizowanych zalicza się zawód nauczyciela (szczególnie w szkolnictwie podstawowym), bibliotekarza, pracownika socjalnego. Ponadto zawody w administracji biurowej niższego szczebla oraz w opiece medycznej (pielęgniarstwo). Dotychczasowe badania dotyczące podejmowania pracy przez mężczyzn w wyżej wymienionych zawodach wskazują, że mężczyźni muszą radzić sobie przede wszystkim ze stereotypową oceną odnoszącą się przede wszystkim do motywów wyboru zawodu, chęci szybkiego awansu, braku możliwości zdobycia innej pracy – bardziej typowej dla mężczyzn. W badaniach przeprowadzonych wśród studentów ujawniono, iż funkcjonowanie mężczyzn w zawodach sfeminizowanych podlega stereotypowej ocenie zarówno w odniesieniu do typów wykonywanych zawodów, jak i konsekwencji odczuwanych przez mężczyzn pracujących w profesjach zdominowanych przez kobiety. Na uwagę zasługuje fakt, że wśród najczęściej wskazywanych motywów podejmowania przez mężczyzn omawianych zawodów badani wymieniali zainteresowania oraz brak możliwości znalezienia innej pracy. Wyniki te sugerować mogą pewną zmianę w podejściu do oceny sytuacji mężczyzn, którzy pragną się odnaleźć w zawodzie zgodnie z własnymi aspiracjami, mimo krytycznie nastawionej opinii społecznej. Chociaż zdecydowana większość badanych studentów zgodziła się ze stwierdzeniem o istnieniu stereotypów płci w ocenie funkcjonowania mężczyzn w zawodach kobiecych, to jednak uznała, że mężczyźni spotykają się z przejawami dyskryminacji w większym stopniu w najbliższym otoczeniu społecznym, a nie w miejscu pracy[24].

---

[23] D.J. Curran, C.M. Renzetti, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2005, s. 297.

[24] A. Dudak, *Mężczyźni w zawodach sfeminizowanych – funkcjonujące stereotypy i ich konsekwencje w percepcji studentów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia", 2019 – tekst w druku.

Badania Małgorzaty Herudzińskiej dotyczące opinii studentów na temat pracy mężczyzn w zawodzie pielęgniarza wykazały, że profesja ta jest oceniana jako dająca możliwość satysfakcji, przy jednoczesnym uznaniu jej jako mało atrakcyjnej pod względem finansowym, niesprzyjającej awansom oraz mało prestiżowej[25]. Zawód pielęgniarza nie jest zatem dla mężczyzn atrakcyjny ze względu na niskie dochody i ograniczone możliwości awansu, jednak dla tych, którzy go podejmują może stanowić źródło satysfakcji i realizacji w zadaniach związanych z profesjonalną pomocą osobom potrzebującym.

Zdaniem Urszuli Kluczyńskiej, w Polsce wypełnianie przez mężczyznę zawodu pielęgniarza jest ewenementem i podlega stereotypowej ocenie. Autorka uważa, że „niedobór mężczyzn w zawodzie pielęgniarza nie wynika z ograniczeń nakładanych przez kobiety, to raczej próba ochrony hierarchii męskości przez innych mężczyzn". Mężczyźni wykonujący zawód uznawany za kobiecy są postrzegani jako „nieprawdziwi". „Decyzja o podjęciu «kobiecego» zawodu przybliża do kobiecości, a zatem dochodzi do spadku pozycji pielęgniarza w oczach... innych mężczyzn. Pielęgniarz staje się zatem mężczyzną podejrzanym, którego inni (mężczyźni) starają się określić jako «niemęskiego» poprzez przypisanie mu tego, czego «prawdziwy mężczyzna» powinien unikać: uległości, zależności, bycia"[26].

Do zawodów zdominowanych przez kobiety zalicza się również profesję nauczycielską. Ciekawe stanowisko w kwestii jej feminizacji prezentuje Agnieszka Gromkowska-Melosik, która jest zdania, iż „to nie feminizacja zawodu nauczyciela przyniosła jego degradację, lecz feminizacja była konsekwencją utraty atrakcyjności przez ten zawód". Jej zdaniem „w stosunku do tych mężczyzn, którzy zdecydowali się jednak na podjęcie zawodu nauczycielskiego znakomicie odnosi się metafora «ruchomych szklanych schodów». Wpisuje się ona do nienaturalnie szybkiego awansu zawodowego mężczyzn w zawodach zdominowanych przez kobiety. [...] Dla określenia tego zjawiska pojawiło się nawet określenie «męskiego pilnowania drzwi»"[27]. Autorka wskazuje również na bardzo istotny aspekt funkcjonowania mężczyzn w zawodzie

---

[25] M. Herudzińska, *Męskość na manowcach? (Nie)męski mężczyzna w opiniach mężczyzn*, „Dyskursy Młodych Andragogów", 2015, R. 16, s. 302.

[26] U. Kluczyńska, *(Nie)obecność mężczyzn w pielęgniarstwie – funkcjonujące stereotypy i ich konsekwencje*, „Nowiny Lekarskie", 81, 5, 2012, s. 564-566, por. P. Domagała, K. Kretowicz, R. Żuralska, *Percepcja mężczyzn wykonujących zawód pielęgniarza w społeczeństwie*, „Problemy Pielęgniarstwa", 2013, vol. 21, nr 4, s. 464.

[27] A. Gromkowska-Melosik, *Feminizacja zawodu nauczycielskiego – „różowe kołnierzyki" i paradoksy rynku pracy*, „Studia Edukacyjne", 2013, nr 25, s. 97.

nauczycielskim, szczególnie w kontekście nieobecności współczesnych ojców w rodzinie ze względu na rozwód. Specyfika tej profesji daje bowiem mężczyznom możliwość przekazywania wzorów męskości, autorytetu, kształtowania postaw i wartości u dzieci i młodzieży, pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie w relacjach z płcią przeciwną w życiu dorosłym[28]. Ze zjawiskiem dyskryminacji mogą spotykać się również pracownicy bibliotek oraz pracownicy w sektorze pomocy społecznej. Badania Tomasza Kaźmierczaka ujawniły, że mężczyźni rzadziej niż kobiety deklarują zadowolenie z bycia pracownikiem socjalnym, ponadto rzadziej wskazują, iż motywem wyboru tej profesji była chęć pomagania innym. Autor podkreśla, że „pracownicy socjalni – mężczyźni czują się lepiej w życiu i społeczeństwie, ale nie w świecie pracy zawodowej – tu lepiej odnajdują się kobiety, za to gorzej im poza tym światem: w życiu codziennym i społeczeństwie"[29].

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania dotyczące funkcjonowania mężczyzn na sfeminizowanym rynku pracy ukazują przede wszystkim złożoność ich sytuacji w kontekście zachodzących zmian w obszarze ról społecznych oraz utrzymujących się stereotypów płci. Stereotypowe podejście społeczeństwa, które negatywnie wpływa na wizerunek mężczyzny decydującego się na pracę w zawodzie sfeminizowanym stanowić powinno wyzwanie dla organizacji zatrudniających mężczyzn w zawodach sfeminizowanych, którego celem powinno być stworzenie warunków pracy sprzyjających realizacji własnych zainteresowań oraz osiągania satysfakcji zawodowej. Cel ten wpisuje się w koncepcję integracji mniejszości na rynku pracy, której przykładem jest zarządzanie różnorodnością (*diversity management*). Koncepcja ta powstała w Stanach Zjednoczonych w II połowie XX wieku. Celem było „świadome zwiększanie zróżnicowania kadry pracowniczej i odpowiednie nią zarządzanie, gwarantujące dobrą atmosferę w pracy i wysoką produktywność"[30]. W Europie Zachodniej istotny wpływ na popularność omawianej koncepcji miały regulacje prawne odnoszące się do równości szans na rynku pracy. Elementem wspierającym podjęte działania była m.in. Inicjatywa Wspólnota EQUAL, której zadaniem było „zwalczanie

[28] Tamże, s. 95.

[29] T. Kaźmierczak, *Mężczyźni – pracownicy socjalni, czyli o polskiej pracy socjalnej w perspektywie gender studies*, [w:] *Kobiety w pracy socjalnej*, red. A. Kotlarska-Michalska, Wyd. UAM, Poznań 2013, s. 512.

[30] W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, nr 3, s. 43.

wszelkich form i przejawów dyskryminacji oraz nierówności na rynku pracy (ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, poglądy polityczne, religijne, itp.) zarówno wobec zatrudnionych osób, jak i tych, którzy starają się o podjęcie pracy"[31].

Warto podkreślić, że koncepcja zarządzania różnorodnością wpisuje się w zmiany demograficzne i społeczne, uwarunkowania ekonomiczne, rosnące wymagania i oczekiwania klientów, znaczenie wiedzy oraz kapitału intelektualnego. Istotne znaczenie mają również przeobrażenia w obrębie ról społecznych, podejmowanie przez człowieka aktywności zawodowej zgodnie z preferencjami osobistymi, potrzebami wyznaczonymi możliwością samorealizacji i osiągnięcia sukcesu. W odniesieniu do funkcjonowania organizacji koncepcja zarządzania różnorodnością pomaga wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności pracowników, zatem przyczynia się do jej efektywności. Badania m.in. Moniki Cieślikowskiej i Andrzeja Pieczewskiego (2013) wskazują, że istotnymi czynnikami dla pracowników danej organizacji motywującymi do pracy jest sprawiedliwy system płac oraz równe traktowanie płci. Jak wskazują autorzy, kwestie te w wielu organizacjach są wrażliwe i wymagają poprawy[32].

Konkludując, należy stwierdzić, że współcześnie głównym zadaniem każdej organizacji powinna być troska o zatrudnionych pracowników, dostrzeganie i liczenie się z ich potrzebami, zwracanie uwagi na wszelkie nieprawidłowości, podejmowanie działań na rzecz poprawy sytuacji osób zatrudnionych. Nieujawnianie trudnych czy patologicznych sytuacji w środowisku pracy nie jest bowiem zgodne z zasadami etycznymi oraz definicją organizacji w krajach rozwiniętych, w których dbałość o przestrzeganie reguł etycznych przyczynia się do podnoszenia prestiżu firm oraz do kształtowania prawidłowych postaw wśród pracowników.

Bibliografia

1. Bourdieu P., *Męska dominacja*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2004.
2. Cieślikowska M., Pieczewski A., *Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym", 2013, vol. 16.

[31] Tamże, s. 43.

[32] M. Cieślikowska, A. Pieczewski, *Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym", 2013, vol. 16, s. 302.

3. Cross S., Bagilhole B., *Girls`Jobs for the Boys? Men, Masculinity and Non-Traditional Occupations*, „Gender, Work and Organization", 2002, vol. 9, no. 2.
4. Curran D.J., Renzetti C.M., *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2005.
5. Domagała P., Kretowicz K., Żuralska R., *Percepcja mężczyzn wykonujących zawód pielęgniarza w społeczeństwie*, „Problemy Pielęgniarstwa", 2013, vol. 21, nr 4.
6. Dudak A., *Mężczyźni w zawodach sfeminizowanych – funkcjonujące stereotypy i ich konsekwencje w percepcji studentów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia", 2019 – tekst w druku.
7. Fuszara M., *Wstęp*, [w:] *Nowi mężczyźni? Zmieniające się modele męskości we współczesnej Polsce*, pod red. tejże, Trio, Warszawa 2008.
8. Gromkowska-Melosik A., *Feminizacja zawodu nauczycielskiego – „różowe kołnierzyki" i paradoksy rynku pracy*, „Studia Edukacyjne", 2013, nr 25.
9. GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa 2017.
10. Herudzińska M., *Męskość na manowcach? (Nie)męski mężczyzna w opiniach mężczyzn*, „Dyskursy Młodych Andragogów" 2015, R. 16.
11. Janicka K., *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [w:] *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, ISiF PAN, Warszawa 1995.
12. Kalinowska-Nawrotek B., *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005.
13. Kaźmierczak T., *Mężczyźni – pracownicy socjalni, czyli o polskiej pracy socjalnej w perspektywie gender studies*, [w:] *Kobiety w pracy socjalnej*, red. A. Kotlarska-Michalska, Wyd. UAM, Poznań 2013.
14. Klimczak-Ziółek J., *Bibliotekarz jako zawód sfeminizowany – przyczyny i skutki*, [w:] *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska, WSB, Dąbrowa Górnicza 2005.
15. Kluczyńska U., *(Nie)obecność mężczyzn w pielęgniarstwie – funkcjonujące stereotypy i ich konsekwencje*, „Nowiny Lekarskie", 81, 5, 2012.
16. Kluczyńska U., *Mężczyźni w pielęgniarstwie. W stronę męskości opiekuńczej*, Wyd. UM im. K. Marcinkowskiego, Poznań 2017.
17. Kodeks Pracy, Dz.U.2019.0.1040 – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.
18. Kuropatwa A., *Problem dyskryminacji kobiet – analiza wybranych teorii neoklasycznych opartych na założeniu o niekonkurencyjnych rynkach pracy*, „Ekonomia – Wroclaw Economic Review", 2014, t. 20, nr 4.
19. Lipnińska-Grobelny A., Goździk I., *Płeć psychologiczna a zadowolenie z pracy w zawodach stereotypowo męskich i kobiecych*, „Medycyna Pracy", 2012, t. 63, nr 5.
20. Macrae C.N., Stangor Ch., Hewstone M. (red.), *Stereotypy i uprzedzenia*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 1999.
21. Mandal E., *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*, wyd. 2 zm., Wyd. UŚ, Katowice 2004.

22. Pettigrew T.F., Taylor M.C., Discrimination, [w:] *Encyclopedia of Sociology*, vol. 1, ed.-in-chief E.F. Borgatta, managing ed. R.J.V. Montgomery, 2nd ed., Macmillam Reference, New York 2000.
23. Reszke I., *Nierówności płci w teoriach. Teoretyczne wyjaśnienia nierówności płci w sferze pracy zawodowej*, PAN, Res Publica Press, Warszawa 1991.
24. Shen-Miller D., Smiler A.P., *Men in Female-Dominated Vocation: A Rationale for Academic Study and Introduction to the Special Issue*, „Sex Roles", 2015, vol. 72, issue 7-8.
25. Titkow A. (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, ISP, Warszawa 2003.
26. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, nr 3.
27. Winiarska A., Klaus W., *Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe*, „Studia BAS", 2011, nr 2 (26), s. 9-40.
28. Zachorowska-Mazurkiewicz A., *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wyd. Śląsk, Katowice 2006.
29. Zwiech P., *Rodzaje dyskryminacji kobiet na rynku pracy*, „Polityka Społeczna", 2011, nr 4.

Male Functioning in a Feminised Working Environment – an Issue of Discrimination or Privilege?

SUMMARY

Inequalities in the working environment due to gender, age, political opinions, religion etc. are common and very often overlooked or concealed by employers. In spite of the labour legislation in force, and the principles of personnel policy declared, discrimination still continues in many organisations. Literature of the subject shows diversity of gender relations in the working environment, usually marked with a disadvantaged position of women (A. Titkow, B. Kalinowska-Nawrotek, A. Kuropatwa). It is also generally believed that it they are mainly women who experience various forms of discrimination. Relatively little attention is paid to the situation of men in the working environment, especially in organisations dominated by women. The aim of the discussion in this chapter is to explore the functioning of men in female-dominated working environments in the context of the male experience of discrimination and privilege.

JOANNA SZŁAPIŃSKA
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Programy szkolenia i rozwoju zawodowego pracowników na przykładzie Volkswagen Poznań

Słowa kluczowe: kształcenie ustawiczne, kapitał ludzki, rozwój zawodowy pracowników, programy szkoleń

Key words: lifelong learning, human capital, professional development of employees, programs of trainings

Streszczenie: W ostatnich latach każda inwestycja w rozwój pracowników traktowana jest jako jedno z najistotniejszych zadań polityki kadrowej firm. Współczesne uwarunkowania społeczne i ekonomiczne wręcz zmuszają organizacje do dbania o jakość kształcenia swojego personelu. Ustawiczne podnoszenie kwalifikacji i kompetencji staje się niezbędnym wymogiem w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, a szkolenia organizowane przez zakłady pracy stanowią idealne narzędzie zaspokajania potrzeb w tym zakresie. W niniejszym rozdziale poruszono kwestie/„sekrety" związane z kształceniem ustawicznym jako potrzebą współczesności; omówiono także główne czynniki rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie oraz podkreślono znaczenie szkoleń jako podstawowej formy wspierania rozwoju pracowników. Na postawie przeprowadzonych badań zaprezentowano również przykładowe programy szkolenia i rozwoju zawodowego w firmie Volkswagen Poznań.

Wprowadzenie

Szkolenie pracowników stanowi bardzo ważną i pożądaną funkcję w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Dzieje się tak, gdyż wszystkie czynniki, które wpływają na sprawne funkcjonowanie organizacji, ich sposób zdobywania czy wykorzystywania, są w pełni zależne od ludzi, którzy są w niej zatrudnieni. Wykwalifikowani pracownicy są wyjątkowym zasobem przedsiębiorstwa, gdyż ich kompetencje odnoszące się do wiedzy, doświadczenia czy posiadanych umiejętności są zasobem strategicznym, stanowiącym o konkurencyjności firmy na rynku. Samo pozyskanie i posiadanie wykwalifikowanej kadry nie jest wystarczające – każdy z jej członków musi na bieżąco uzupełniać własną wiedzę i zdobywać nowe umiejętności.

Dzięki posiadaniu tak cennego kapitału, jakim jest wiedza, doświadczenie i umiejętności, współczesne przedsiębiorstwa mogą konkurować z powodzeniem pomiędzy sobą o potencjalnych klientów. Firmy, które nieustannie aktualizują posiadane informacje i zdobywają nowe wiadomości, nie muszą obawiać się utraty swojej pozycji na rynku. Działaniem pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa są inwestycje w kształcenie kadr pracowniczych.

Pojawiające się we współczesnej rzeczywistości społecznej coraz to nowsze metody pracy, rozbudowane przepisy prawa czy szybki postęp naukowy sprawiają, że od osób zatrudnionych wymaga się systematycznego poszerzania swoich kompetencji. W przeciwnym razie organizacja zamiast odnosić sukcesy zacznie ponosić starty, co w konsekwencji może przyczynić się do jej upadku. Istotne zatem jest, aby firma, której zależy na utrzymaniu wysokiej pozycji rynkowej miała „pieczę" nad poziomem kompetencji pracującej w niej załogi oraz aby czuwała i inwestowała w odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności koniecznych do właściwego wykonywania powierzonych jej zadań, co można uzyskać jedynie poprzez ciągłe dokształcanie i doskonalenie zawodowe.

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie polityki personalnej w analizowanej organizacji w zakresie oferowanych przez nią programów szkolenia i rozwoju pracowników.

Kształcenie ustawiczne jako kluczowy element na współczesnym rynku pracy

Istotne wyzwanie dla kształcenia ustawicznego, odnoszonego do aktualnych potrzeb gospodarki kraju, jego regionów, czy też specyficznych potrzeb poszczególnych jednostek widzianych w perspektywie rynku pracy, stanowi imperatyw ekonomiczny mający swe podłoże w założeniach gospodarki opartej na wiedzy. Poziom życia jednostek i zamożność regionów, uwarunkowane

przez jej konkurencyjność i efektywność, w coraz większym stopniu zależą od wiedzy. Dokonujący się obecnie przełom cywilizacyjny spowodowany jest rosnącą rolą nauki oraz edukacji we współczesnym świecie.

Kształcenie ustawiczne nie jest już przywilejem, ale koniecznością, która daje możliwość podejmowania ciągle nowych wyzwań zawodowych. Osoby posiadające najlepsze kwalifikacje mają szanse na sukces, jednak dopiero ciągłe ich poszerzanie daje możliwość uzyskania stabilnej i dobrej pozycji w gospodarce opartej na wiedzy[1]. Zdaniem Ewy Solarczyk-Ambrozik, można postawić tezę, że podstawowym zasobem epoki postindustrialnej, epoki społeczeństwa uczącego się, jest wiedza, która nie tylko przyczynia się do sukcesu gospodarczo-finansowego indywidualnych podmiotów oraz różnego typu instytucji i organizacji, lecz pozostaje także na usługach służby publicznej, która przejawia się w działalności na rzecz dobra wspólnego, w działaniach obywatelskich, działaniach na rzecz ochrony środowiska, czy inicjatywach dotyczących zachowania ładu społecznego itp.[2] Obecnie – zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej – doświadczamy przemian kształtujących nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji. Aby wygrać konkurencję pomiędzy poszczególnymi jednostkami (państwami, regionami gospodarczymi, korporacjami, pojedynczymi przedsiębiorstwami), należy dostosować strategie rozwojowe do cech otoczenia, którymi w skali światowej są m.in.: lawinowy przyrost wiedzy i jej upowszechniania przez na bieżąco doskonalone środki i systemy, zacieranie granic pomiędzy różnymi typami działalności człowieka, organizacji społecznych oraz gospodarczych, a także zmniejszanie się znaczenia granic państwowych i kulturowych. W społeczeństwach opartych na wiedzy, poprzez inwestycje w edukację, możliwy jest wzrost gospodarczy i postęp społeczny. Współcześnie społeczeństwa znajdują się w sytuacji zmian porównywalnych z rewolucją przemysłową. Cechą charakteryzującą te transformacje jest mocno zaakcentowany nacisk na wiedzę, która staje się istotnym składnikiem produkcji, a proces uczenia się stanowi element procesu gospodarczego[3].

Edukacja przez całe życie może oznaczać kontynuację edukacji szkolnej, udział w kursach, szkoleniach, seminariach, wykładach, konferencjach czy podejmowanie studiów podyplomowych. To także samokształcenie realizo-

---

1 R. Gerlach, *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowki, IBE, Warszawa 2007, s. 62.

2 E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej: między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004, s. 38.

3 Tamże, s. 39.

wane poprzez czytanie książek i profesjonalnych pism, jak również korzystanie z nowych technologii, np. Internetu w procesie kształcenia samego siebie. Zdaniem Urszuli Jeruszki, kształcenie ustawiczne łączy się przede wszystkim z pracą zawodową. Uczenie się poprawia jakość wykonywanej pracy oraz daje szansę na zdobycie nowego stanowiska lub ochronę dotychczas zajmowanego. Autorka pisze, że motywacja do nauki związana jest z dobrami materialnymi oraz lepszymi warunkami życia. To z kolei skłania do lepszej pracy i osiągania wysokich jej efektów[4].

W literaturze spotyka się cztery istotne poziomy kształcenia ustawicznego. Pierwszy z nich to poziom „indywidualistyczny", w którym kształcenie wpływa na cechy jednostkowe osób uczących się. Wiąże się je głównie z możliwością realizacji celów, rozwoju zainteresowań, własnego myślenia. Kolejny poziom to „profesjonalistyczny", związany z poszerzaniem kwalifikacji, jak również z wszystkimi działaniami wpływającymi na poprawę wykonywanych zadań zawodowych. Do tego poziomu dodaje się chęć sprostania oczekiwaniom współczesnego świata. Poziom „ekonomiczny" związany jest z zawodem, ale połączonym z wymaganiami rynku pracy. Oznacza to, że kształcenie daje możliwość zmiany zawodu. Przekwalifikowanie się daje możliwość znalezienia pracy w segmencie, w którym istnieje znaczący popyt na pracowników na rynku pracy. Ostatni, „społeczny" poziom związany jest nie tylko z możliwością pełnienia roli zawodowej, ale i społecznej. Kształcenie daje możliwość odnalezienia się w zmieniającym się świecie[5].

Istnieje wiele definicji wiedzy. Według *Słownika języka polskiego* oznacza ona „ogół wiadomości, zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się; zasób informacji z jakiejś dziedziny, gałąź nauki, lub znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś"[6]. Thomas H. Davenport i Laurence Prusak definiują ją jako „płynne połącznie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji"[7]. Dla niniejszego opracowania najbar-

---

[4] U. Jeruszka, *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, IBE, Warszawa; Wyd. ITE-PIB, Radom 2008, s. 135.

[5] A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 21-22.

[6] *wiedza*, [w:] *Słownik języka polskiego PWN* [online], http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza.html (10.11.2019).

[7] M. Kolarz, *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, Wyd. UŚ, Katowice 2005, s. 78.

dziej wartościowa jest definicja uwzględniająca ekonomiczny punkt widzenia, bowiem w sposób praktyczny wyjaśnia to zjawisko. Według niej „wiedza to zdolność wykorzystania danych i informacji do konkretnego działania"[8]. *Dane* stanowią niepołączone ze sobą fakty, liczby, zdarzenia, obrazy lub dźwięki, które po analizie przybierają postać *informacji*. Dopiero przetworzone, zastosowane i ocenione informacje podlegają *internalizacji* i przekształcane są w *wiedzę*.

Proces generowania wiedzy oraz efektywnego jej wykorzystania do osiągnięcia celów, wytyczanych przez przedsiębiorstwa, stanowi działanie warte uwagi[9]. Z tworzeniem tego czynnika związany jest człowiek. Wyposażona w wiedzę jednostka może być rozpatrywana w kategoriach jej dysponenta. Nadanie dogodnego kierunku rozwoju potencjału społecznego stanowi istotę funkcjonowania współczesnych organizacji. Elementem kluczowym jest dążenie do nieustannego poszerzania posiadanych informacji, droga łączenia różnych jej rodzajów i postaci. W procesie generowania wiedzy nie należy zapominać o tworzeniu odpowiednich warunków jej wymiany między poszczególnymi pracownikami organizacji. Poprzez to działanie następuje przenoszenie jej na różne grunty, co skutkuje wykorzystaniem tejże wiedzy w wielu dziedzinach działalności przedsiębiorstwa[10]. Proces postępującej globalizacji, rozwój nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych prowadzi do tego, że współczesne firmy przestają ze sobą konkurować wyłącznie korzystając z tzw. twardych czynników produkcji, lecz przede wszystkim koncentrują swoją uwagę na zasobach niematerialnych. Na arenie współczesnej gospodarki wiedza, obok klasycznych elementów – pracy, ziemi i kapitału – stanowi cenny aspekt produkcji, prowadzący do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz skuteczny środek kształtowania innowacyjności przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem cywilizacji wiedza staje się podstawowym zasobem ekonomicznym, a niedługo może dojść do takiej sytuacji, kiedy stanie się „ostatecznym substytutem pozostałych czynników produkcji"[11]. W obecnej sytuacji rynkowej wiedza posiada wszystkie niezbędne elementy, aby stać się atutem organizacji, na którym ta może opierać swoją przewagę strategiczną. Odpowiednio zidentyfikowana i przedstawiona, ma nieograniczony potencjał rozwoju. Jeże-

---

[8] Tamże, s. 79.

[9] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarzadzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2006, s. 22.

[10] M. Stelmaszczyk, *Społeczeństwo budowane na wiedzy istotą współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007, s. 55.

[11] M. Kolarz, *Znaczenie*..., s. 77.

li wiedzę uprzednio zakorzeniono w strukturach i procesach firmy, stanowi element trudny do skopiowania. Oprócz tego może być cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo z perspektywy klienta. Aby firma odniosła sukces w warunkach współczesnej gospodarki, konieczna jest orientacja strategiczna, skupiona na wiedzy. Dodatkowo należy pamiętać o zatrudnianiu odpowiednich pracowników i zapewnieniu im późniejszych warunków rozwoju, aby wyżej wymienione postulaty były możliwe do spełnienia[12].

Szybki przyrost wiedzy, stanowiący konsekwencję rozwoju nauki, powoduje, że wiedza zdobyta w trakcie tradycyjnego kształcenia ulega dezaktualizacji w ciągu kilku lat od ukończenia formalnego cyklu kształcenia. Zachodzące przemiany społeczno – gospodarcze, wprowadzenie nowoczesnych technologii, przyczyniają się do wzrostu konkurencji na rynku pracy oraz nasilają współzawodnictwo pomiędzy organizacjami. Pracodawcy zaczynają oceniać wartość człowieka jako pracownika poprzez pryzmat posiadanych kompetencji i umiejętności oraz przejawianej przez niego chęci ciągłego uczenia się. W erze informacji główną wartością stała się szeroko pojmowana wiedza, ucieleśniona w ludziach, stanowiąca element kapitału ludzkiego[13]. Rosnąca konkurencja zmusza zatem pracodawców do inwestowania w kształcenie pracowników, aby mogli oni stawać się „pracownikami wiedzy" i bardziej efektywnie wypełniać swoje obowiązki.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż wiedza stanowi obecnie niezbywalny zasób współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki jej wykorzystaniu w różnych aspektach funkcjonowania firmy, możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Warto jednak pamiętać o tym, że zdobyte informacje trzeba stale aktualizować i wzbogacać o nowe dane, bowiem w warunkach dynamicznego postępu i rozwoju gospodarki globalnej, wiedza ulega szybkiej dezaktualizacji. Przedsiębiorstwo pozostanie innowacyjne, jeśli będzie inwestować w stały rozwój swoich pracowników.

Główne czynniki rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

Dążenie do zwiększenia wartości kapitału ludzkiego organizacji wynika z dwojakich przyczyn. Po pierwsze, przedsiębiorstwu zależy na poprawieniu swojej elastyczności w zakresie reagowania na zmiany rynkowe. Po drugie, jednost-

[12] B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Wiedza to nie wszystko*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. I.K. Hejduk, J. Korczak, Wyd. Uczelnianie Polit. Koszalińskiej, Koszalin 2006, s. 83.

[13] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 15.

ka (czyli pracownik), również dąży do zwiększenia swojej wartości na rynku pracy poprzez samodoskonalenie i podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego[14]. Działania organizacji w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego powinny być ukierunkowane na stwarzanie optymalnych możliwości rozwoju zawodowego pracowników, zgodnych z celami przedsiębiorstwa.

Przez „rozwój kapitału ludzkiego rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji"[15]. Kapitał ludzki poszczególnych pracowników, zespołów oraz całych przedsiębiorstw często rozpatrywany jest z punktu obecnych i przyszłych potrzeb. Idąc tym tokiem myślenia, potencjał pracy obejmuje elementy wykorzystywane obecnie oraz takie, które mogą zostać osiągnięte w przyszłości, w ramach określonych działań, prowadzonych w odniesieniu do rozwoju kapitału ludzkiego. Zakłada się bowiem, że ludzie, na skutek dziedziczenia, dysponują właściwym dla siebie zasobem cech i właściwości, który mogą dobrowolnie rozwijać. Dlatego tak ważne staje się tutaj inwestowanie w ich rozwój. W wielu publikacjach naukowych oraz w funkcjonowaniu wielu organizacji można się spotkać z różnymi określeniami, dotyczącymi rozwoju kapitału ludzkiego. Według Patrica M. Wrighta i Garego C. McMahana[16] „na kapitał ludzki składają się: wiedza, umiejętności oraz potencjał ludzi, zatrudnionych w organizacji". Z kolei Nick Bontis stwierdza, że „kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji [...]. Element ludzki w przedsiębiorstwie to taki, który jest w stanie uczyć się, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji"[17].

---

[14] Szerzej: J. Szłapińska, *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego,* Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2009.

[15] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 432.

[16] P.M. Wright, G.C. McMahan, *Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management*, „Human Resource Management Journal", 2011, vol. 21, issue 2, s. 101 za: M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 100.

[17] N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal", 1999, vol. 17, issue 4, s. 391-402, za: M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*..., s. 100.

Rozwój kapitału ludzkiego następuje poprzez prowadzenie określonych działań. Tadeusz Nowacki proponuje następujące składniki takich działań:

- szkolenie – w naukach pedagogicznych rozumiane jako uczenie się prostych umiejętności i nawyków, które znajdują zastosowanie w codziennej pracy i wymagają minimalnego przygotowania teoretycznego, np. szkolenie z zakresu asertywności, szkolenie kadrowo-płacowe;
- dokształcanie – zdobywanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy lub zawodu w nieznanych dotąd warunkach, np. dokształcanie z zakresu nowych przepisów prawnych;
- doskonalenie zawodowe – podwyższanie kwalifikacji pracowniczych dzięki różnym formom kształcenia ze względu na rozwój stanowisk pracy i zmiany strukturalne[18].

Kapitał ludzki mierzony jest poziomem wykształcenia, a tworzą go ludzie wraz ze swymi umiejętnościami, doświadczeniem, wykształceniem i postawami. Jest on przynależny jedynie osobie, żadna organizacja czy instytucja nie może nabyć autentycznego prawa własności do niego[19].

Szkolenie jako podstawowa forma wspierania rozwoju pracowników

Rozwijające się przedsiębiorstwo dba o doskonalenie zawodowe swoich pracowników. Problematyka uczenia się i rozwoju zasobów ludzkich jest podstawowym fundamentem, jeżeli chodzi o planowanie polityki szkoleniowej. Jak podają Michael Armstrong i Stephen Taylor „polityka rozwoju pracowników powinna wyrażać troskę organizacji o stały rozwój umiejętności i kompetencji pracowników, mający na celu zmaksymalizowanie ich wkładu w działalność firmy i zapewnienie im możliwości podnoszenia kwalifikacji, wykorzystywania swojego potencjału, rozwijania kariery i zwiększania swojej atrakcyjności zawodowej zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią”[20].

Doświadczenie wskazuje, że bez klarownego obrazu tego, co i dlaczego ma być rozwijane, jakiekolwiek działania szkoleniowe nie przynoszą oczekiwanych efektów.

Szkolenia, ze względu na to, kto je zamawia oraz dla kogo są projektowane, można podzielić na dwa rodzaje: *szkolenia zamknięte* (wewnętrzne) i *szkolenia otwarte* (zewnętrzne). Szkolenia zamknięte charakteryzują się tym,

---

[18] T. Nowacki, *Dydaktyka doskonalenia zawodowego*, ZNiO, Wrocław 1976, s. 173.

[19] J. Szłapińska, *Podnoszenie...*, s. 49.

[20] M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 615.

że przeznaczone są wyłącznie dla pracowników danej firmy. Mogą być skierowane zarówno do tych, którzy pracują ze sobą na co dzień, jak i osób z różnych działów, niemających bezpośredniego kontaktu ze sobą. O potrzebie przeprowadzenia szkolenia decyduje kierownictwo firmy, aby podnieść efektywność działań pracowników w wybranym obszarze. Z reguły udział w nim jest obowiązkowy, organizowane jest w czasie pracy, a koszty udziału pokrywa firma. Organizowane może być w przedsiębiorstwie, jak i poza nim, np. w pomieszczeniach firmy szkoleniowej lub w ośrodku szkoleniowym. Przeprowadzać je mogą zarówno osoby pracujące w danej firmie, jak i trenerzy firmy szkoleniowej[21]. Jeśli chodzi o szkolenia realizowane w ramach własnych możliwości firmy, to rozpoznaniem i analizą potrzeb szkoleniowych zajmuje się dział szkoleń we współpracy z trenerami wewnętrznymi, którzy później je przeprowadzają. Niestety, jedynie duże organizacje, posiadające odpowiednie zasoby finansowe, mogą sobie pozwolić na to, aby samodzielnie przeprowadzić takie szkolenia.

Inną możliwością jest przygotowanie szkolenia we współpracy z firmą specjalizującą się w tych działaniach. W takim przypadku to dział szkoleń danej firmy przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych, przygotowując plan danego kursu, a jego realizacją zajmują się trenerzy zewnętrzni. Kursy przeprowadzane mogą być również tylko i wyłącznie przez instytucję szkoleniową. Wtedy to jej pracownicy zajmują się analizą potrzeb, projektowaniem szkolenia, jak i jego realizacją. Ta forma działania z reguły dotyczy mniejszych firm[22].

Szkolenia otwarte charakteryzują się tym, że udział w nich jest dobrowolny. Pracownicy dzięki nim również mogą nabywać umiejętności związane z pracą, jednak nie są zmuszani do uczestnictwa w tych kursach. Nabór do nich przeprowadza instytucja szkoleniowa, a osoby zainteresowane mogą zgłaszać swój akces. Z reguły to one również we własnym zakresie pokrywają koszty szkolenia. Czasami bywa tak, że pracodawca wysyła konkretnego pracownika na szkolenie zewnętrzne, gdyż nie ma potrzeby, aby organizować kurs dla większej liczby osób. W tym wypadku przedsiębiorstwo może częściowo lub całkowicie pokryć koszty uczestnictwa pracownika, który bierze udział w szkoleniu z osobami zatrudnionymi w innych firmach. Jeśli chodzi o analizę potrzeb szkoleniowych, to w przypadku szkolenia otwartego z reguły się jej nie przeprowadza. To menedżerowie danej organizacji decydują o tym, czy istnieje potrzeba, aby pracownik wziął udział w szkoleniu[23].

---

[21] M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 17.

[22] Tamże, s. 17.

[23] Tamże, s. 18.

Istnieje wiele rodzajów szkoleń otwartych. Należą do nich krótkie kursy, ale również studia podyplomowe, które obejmują okres jednego czy dwóch lat. Kształcą one w dość wąskiej dziedzinie, związanej z pracą, np. zarządzania jakością w firmie. Do tej dziedziny możemy dodatkowo zaliczyć kursy e-learningowe. Szkolenia otwarte odbywają się w pomieszczeniach instytucji szkoleniowej lub w ośrodku szkoleniowym[24].

Podsumowując powyższe, na rynku usług szkoleniowych istnieją dwa rodzaje kursów: otwarte (zewnętrzne) i zamknięte (wewnętrzne). Pierwsze z nich kierowane są do jednostek, które we własnym zakresie chcą zdobyć wiedzę. W związku z tym tematyka takich szkoleń dostosowana jest do potrzeb występujących na współczesnym rynku pracy. Drugie, przygotowane dla konkretnych przedsiębiorstw, charakteryzują się zakresem tematycznym dopasowanym do potrzeb ich pracowników.

Metodologia badań własnych

Badania przeprowadzono za pomocą metody monograficznej[25] – przeanalizowano dokumenty dotyczące polityki personalnej w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników, które zostały udostępnione przez dział kadr firmy Volkswagen Poznań oraz analizy stron internetowych.

Volkswagen Poznań to nowoczesna, samodzielna fabryka samochodów użytkowych – tutaj produkowane są miejskie samochody dostawcze: Caddy oraz Caddy Maxi na potrzeby rynków samochodowych całego świata. Powstają tu także modele transportera T5, których wersje ze skrzynią z pojedynczą i podwójną kabiną, produkowane są wyłącznie w Poznaniu.

Volkswagen Poznań, Sp. z o.o., została utworzona w 1993 roku jako Spółka Joint Venture pomiędzy Volkswagen AG i polskim producentem samochodów Tarpan Sp. z o.o.

Obecnie Volkswagen Poznań to jedno z największych i najbardziej dynamicznych przedsiębiorstw Wielkopolski, jak również jeden z najważniejszych pracodawców, zapewniający stabilne miejsca pracy. W skład spółki wchodzą następujące działy firmy, zlokalizowane w Poznaniu i podpoznańskim Swarzędzu: produkcja samochodów, odlewnia, produkcja samochodów specjalnych, produkcja podzespołów i centrum logistyczne. W październiku 2016 roku we Wrześni otwarto najnowocześniejszą fabrykę do produkcji nowego Craftera.

---

[24] Tamże, s. 18.

[25] S. Palka (red.), *Podstawy metodologii badań w pedagogice*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 226.

Volkswagen Poznań ma za sobą 24 lata działalności na rynku polskim. Od tego czasu fabryki w Antoninku i Swarzędzu produkują modele VW Caddy, VW Caddy Maxi oraz VW Transporter T6, a nowo otwarta fabryka we Wrześni jest jedyną fabryką na świecie, w której produkowana jest nowa generacja modelu VW Crafter. W działającej od ponad 20 lat odlewni wytwarzane są odlewy aluminiowe dla przemysłu motoryzacyjnego, dostarczając komponenty dla co trzeciego auta produkowanego w koncernie Volkswagen[26].

Fabryka Volkswagen Poznań jest częścią koncernu, który jest światowym liderem na rynkach branży motoryzacyjnej. Swoim klientom dostarcza samochody i komponenty najwyższej jakości. Jednak głównym filarem Volkswagen Poznań są ludzie. Zespół liczy 9587 osób[27]: pracowników pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych, uczniów, praktykantów oraz stażystów. Jako społeczność Volkswagena, wszyscy pracownicy codziennie wypełniają swoje zadania, przekazując sobie przy tym konieczne informacje. Dzięki wspólnej pracy, razem realizują cele przedsiębiorstwa i razem osiągają coraz lepsze wyniki.

Programy rozwojowe w firmie Volkswagen Poznań

Start-Up

Dla nowo zatrudnionych pracowników przewidziany jest szereg teoretycznych szkoleń, obejmujących np. proces powstawania produktu, zapewnienie jakości, komunikację, czy też efektywną współpracę.

„Start-up" – to program wdrożeniowy, pozwalający zdobyć informacje o firmie oraz procesach. Dodatkowo nowy pracownik biurowy poznaje specyfikę pracy na montażu lub lakierni (odbywając praktykę w środowisku produkcyjnym), a także odbywa wizytę u dealera VW. Z kolei nowy pracownik bezpośredniej produkcji poznaje zasady funkcjonowania systemu produkcyjnego poprzez udział w szkoleniach organizowanych przez Akademię Volkswagen Poznań. Ostatnim etapem jest wizyta u dealera VW.

Szkolenia

Volkswagen Poznań oferuje swym pracownikom szkolenia dopasowane do jego aktualnych zadań specyficznych dla danego stanowiska, wspierających rozwój umiejętności fachowych oraz ponadfachowych (interpersonalnych).

---

[26] *Zrównoważony rozwój i odpowiedzialny biznes*, Volkswagen Poznań 2016, https://volkswagen-poznan.pl/sites/default/files/2018-08/Zrownowazony_rozwoj_i_odpowiedzialny_biznes_broszura.pdf (30.12.2018), s. 6.

[27] Tamże, s. 37.

„Akademia VWP" to Centrum Treningowe, w ramach którego pracownicy Volkswagen Poznań szkolą się z zakresu eliminowania wszelkiego rodzaju potencjalnych strat na stanowiskach pracy, poprawy ergonomii, standaryzacji miejsca pracy oraz doskonalenia czynności procesowych. Do dyspozycji pracowników jest obecnie 10 modułów szkoleniowych. Od początku istnienia Akademii VWP (lipiec 2009 r.), przeprowadzono już ponad 1300 szkoleń[28].

Deutsch Wagen Tour

Projekt „Deutsch-Wagen-Tour" skierowany jest do młodzieży szkolnej, rodziców, nauczycieli, dyrektorów szkół, studentów oraz osób odpowiedzialnych za edukację. „Deutsch-Wagen-Tour" jest projektem realizowanym przez Goethe-Instytut w Warszawie. Partnerami projektu są: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Republiki Federalnej Niemiec wraz z Ambasadą Niemiec w Polsce, Niemiecka Centrala Wymiany Akademickiej oraz Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa. Patronat honorowy nad projektem objęło Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Celem programu „Deutsch-Wagen-Tour" jest popularyzacja nauki języka niemieckiego w Polsce. Na potrzeby projektu, Volkswagen Poznań, będąc głównym sponsorem, oddaje lektorom Goethe-Institut do dyspozycji pięć specjalnie na ten cel przeznaczonych i oznakowanych nowych samochodów VW Caddy.

Praktyki letnie

Volkswagen Poznań oferuje studentom dwa programy praktyk letnich. „Rośnij z VWP" – obejmuje miesiące od lipca do września (max 10 – 12 tygodni) i pozwala wykorzystać wiedzę teoretyczną w praktycznych sytuacjach zawodowych. Program ten skierowany jest do studentów, którzy ukończyli min. III rok studiów. Dla studentów, którzy ukończyli min. II rok studiów, przygotowano program „Start z VWP", który umożliwia odbycie 4-tygodniowej praktyki. W jej trakcie praktykanci poprzez czynne wsparcie wybranych działów, mają okazję poznać procesy realizowane w VWP.

Staże

Absolwentom studiów wyższych oraz studentom ostatnich lat, czyli osobom dopiero rozpoczynającym swoją karierę zawodową, Volkswagen Poznań daje możliwość dołączenia do programu stażowego, który zakłada intensywny dwuletni rozwój w wybranym dziele fachowym. W trakcie trwania programu

[28] Tamże, s. 50.

stażysta ma okazję nie tylko podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, ale również prowadzić samodzielne projekty.

Be the Best

Program skierowany jest do studentów lubiących wyzwania i posiadających umiejętność rozwiązywania zadań i generowania nowych rozwiązań. Przygotowany jest w formie konkursu, na który należy przedstawić opracowany przez siebie projekt przedstawiający rozwiązanie jednego z trzech problemów przydatnych w pracy przedsiębiorstwa. Projekty można przygotowywać indywidualnie lub w grupie, wystarczy wybrać jeden z trzech tematów i przedstawić jego rozwiązanie.

Engineer Development Programme

Program jest stworzony dla osób, które chcą poszerzać swoje horyzonty, studiować za granicą, zdobywać doświadczenie zawodowe w międzynarodowym koncernie oraz mieć szansę na zdobycie ciekawej pracy. Składa się z kilku elementów, którymi są praktyka w firmie Volkswagen Poznań, nauka na uczelni w Cottbus oraz praktyka dyplomowa w Volkswagen Poznań. Poznańska firma we współpracy z Politechniką Poznańską prowadzi nabór wśród studentów III roku Politechniki Poznańskiej z Wydziału Budowy Maszyn i Zarządzania, Wydziału Elektrycznego, Wydziału Informatyki, Wydziału Inżynierii Zarządzania, Wydziału Maszyn Roboczych i Transportu oraz Wydziału Technologii Chemicznej.

Business Development Program (BDP) realizowany jest wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu. Jest to trwający 4 lata swoisty pakiet doświadczenia zawodowego na start, umożliwiający zdobycie wiedzy praktycznej już w czasie studiów, a także wyjazd na semestr nauki do Niemiec, który współfinansowany jest przez firmę VW. Bezpośrednio po obronie pracy magisterskiej każdy absolwent programu odbywa 2-letni płatny staż w przedsiębiorstwie[29].

Studia dualne

Wymogi współczesnego rynku pracy sprawiają, że sama wiedza to za mało – potrzebuje dopełnienia w postaci praktyki zawodowej.

---

[29] *VW Poznań celebruje współpracę z UEP*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, https://ue.poznan.pl/pl/aktualnosci,c16/aktualnosci,c15/vw-poznan-celebruje-wspolprace-z-uep,a75727.html (30.12.2018).

Dla studentów Politechniki Poznańskiej studiujących na kierunkach: Automatyka i Robotyka oraz Mechanika i Budowa Maszyn, istnieje szansa na zdobycie doświadczenia jeszcze w trakcie studiów – dzięki połączeniu nauki zawodu i pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Studia dualne, prowadzone przez Politechnikę Poznańską we współpracy z firmami Volkswagen Poznań, Phoenix Contact Wielkopolska Sp. z o.o., Solaris Bus & Coach S.A. oraz STER Sp. z o.o. to pionierski w skali kraju projekt kształcenia zintegrowanego. Ten innowacyjny model pozwala pogodzić naukę i pracę, zapewniając najlepsze praktyczne przygotowanie do zawodu i kwalifikacje cenione na rynku pracy.

Kształcenie zawodowe

Zespół Szkół nr 1 im. Powstańców Wielkopolskich w Swarzędzu jest oficjalnym partnerem Volkswagen Poznań już od 2005 roku. Poza Zespołem Szkół nr 1 w Swarzędzu, gdzie odbywają się zajęcia teoretyczne i częściowo praktyczne, pośrednimi partnerami są Poznańskie Centrum Edukacji Ustawicznej i Praktycznej (PCEUiP) oraz Porsche Inter Auto Polska, Sp. z o.o., gdzie uczniowie zdobywają pierwsze doświadczenia praktyczno-warsztatowe w szerokim zakresie. Naukę można podjąć tam w czterech zawodach: monter mechatronik, elektromechanik pojazdów samochodowych, mechanik automatyk oraz operator maszyn i urządzeń.

W roku 2015 w VWP rozpoczęto współpracę z Zespołem Szkół Politechnicznych im. Bohaterów Monte Cassino we Wrześni. Odbywa się tam nauka w klasie o profilu: mechanik precyzyjny. Dwunastu uczniów z Wrześni i okolic od roku szkolnego 2016/17 rozpoczęło naukę w klasie patronackiej. To efekt obecności zakładów Volkswagena we Wrześni. Uczniowie Volkswagen Poznań, oprócz praktycznej nauki zawodu, mają też rozszerzony program nauki języka niemieckiego. Kończąc szkołę, zdają nie tylko wszystkie polskie egzaminy stosowne do kierunku nauki, ale również możliwość uzyskania niemieckiego certyfikatu AHK, który potwierdza wykształcenie i umożliwia pracę w wielu krajach Unii Europejskiej. Wszyscy absolwenci, którzy spełnili kryteria przyjęć, po zakończeniu kształcenia zasilają szeregi załogi Volkswagen Poznań. Jest to do tej pory imponujący odsetek absolwentów, stanowiący 86% absolwentów klas patronackich.

W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników zajmuje istotne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka szkoleniowa w organizacji nie może być prowadzona w sposób przypadkowy, uwzględniający jedynie wybrane, doraźne potrzeby niektórych grup pracowników. Roz-

sądne jest traktowanie szkolenia i rozwoju pracowników jako elementów ściśle współgrających z celami i założeniami firmy. Przedsiębiorstwo, które chce prowadzić skuteczną politykę szkoleniową, winno opracować takie strategie, jakie wynikają z jej potrzeb, a jednocześnie są powiązane z ogólną strategią firmy i umożliwiają realizację zadań we wszystkich obszarach jej działalności oraz takie, które stworzą możliwości rozwoju i samorealizacji zatrudnionym pracownikom.

Programy szkoleniowe powinny wynikać nie tylko ze strategii działania przedsiębiorstwa oraz być zgodne z jej potrzebami i możliwościami. Winny one również odzwierciedlać potrzeby i dotychczas nabyte kompetencje poszczególnych pracowników i zespołów. Jednocześnie projektowanie i wdrażanie systemów szkoleniowych z założenia musi mieć charakter długoterminowy i cykliczny. W przedsiębiorstwach, w których szkoleniom i doskonaleniu pracowników nadaje się wysoką rangę, jest to z reguły proces zaplanowany i zorganizowany, obejmujący ustalanie potrzeb szkoleniowych, dobór pracowników do szkolenia, dobór form szkoleniowych i sposobów ich finansowania w odniesieniu do konkretnego pracownika.

Przedstawione w niniejszym artykule programy rozwoju zawodowego pracowników w firmie Volkswagen Poznań stanowią z pewnością przykład „dobrych praktyk" w zakresie realizowanej polityki szkoleniowej.

Pracownicy zakładu w Poznaniu tworzą społeczność, którą łączy nie tylko wspólna praca, ale także wspólne codzienne zwyczaje, normy postępowania i wartości. Przejawiają się one w różnego rodzaju codziennych zachowaniach i zwyczajach. Wszystko to składa się na kulturę przedsiębiorstwa, która kształtuje się od początku istnienia Volkswagen Poznań.

Aby poznański zakład mógł być liderem na rynku i osiągać długotrwałe sukcesy nie wystarczy tylko wyznaczanie i realizowanie celów i zadań. Potrzebna jest przede wszystkim zaangażowana, wysoce zmotywowana i zgrana załoga, która identyfikuje się z przedsiębiorstwem i bez której sukces jest niemożliwy do osiągnięcia. Czynnikiem prowadzącym do tej wysokiej identyfikacji bez wątpienia jest rozwinięty program rozwoju pracowników poprzez prowadzenie przez firmę VW Poznań systemowej i rozbudowanej polityki szkoleniowej.

Podsumowanie

Głównym zadaniem współczesnej polityki kadrowej powinno być inwestowanie w rozwój personelu. Dziś, mówiąc o organizacji, nie mamy na myśli maszyn, czy budynków, ale przede wszystkim ludzi, którzy ją tworzą. Realizują

oni wspólne cele i utożsamiają się z firmą. Ich wiedza stanowi największy zasób przedsiębiorstwa, o który należy dbać, by przynosił widoczne zyski. Nowoczesna gospodarka nastawiona na szybki przepływ informacji, łącząca technologie z pracą ludzką, przełamująca granice nie tylko państwowe, ale również kulturowe, wymaga tworzenia się nowych form organizacyjnych. Jedną z nich jest organizacja ucząca się, która umiejętnie wykorzystuje potencjał wiedzy tkwiący w pracownikach i ich możliwościach, zwiększając przez to swoją efektywność i konkurencyjność. Podstawę sukcesu organizacji stanowi stworzenie warunków, umożliwiających swobodny przepływ wiedzy, gdzie uczenie się pracowników jest wymagane i wspierane.

Analiza programów rozwojowych firmy Volkswagen Poznań z całą odpowiedzialnością pozwala stwierdzić, że jest to organizacja ucząca się.

Bibliografia

1. Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
2. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.
3. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G., *The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal", 1999, vol. 17, issue 4.
4. Gerlach R., *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowki, IBE, Warszawa 2007.
5. Jeruszka U., *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, IBE, Warszawa; Wyd. ITE-PIB, Radom 2008.
6. Kolarz M., *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, Wyd. UŚ, Katowice 2005.
7. Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.
8. Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2004.
9. Nogalski B., Kowalczyk A., *Wiedza to nie wszystko*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. I.K. Hejduk, J. Korczak, Wyd. Uczelnianie Polit. Koszalińskiej, Koszalin 2006.
10. Nowacki T., *Dydaktyka doskonalenia zawodowego*, ZNiO, Wrocław 1976.
11. Palka S. (red.), *Podstawy metodologii badań w pedagogice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
12. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.

13. Solarczyk-Ambrozik E., *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej: między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004.
14. Stankiewicz M.J. (red.), *Zarzadzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2006.
15. Stelmaszczyk M., *Społeczeństwo budowane na wiedzy istotą współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
16. Szłapińska J., *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2009.
17. *VW Poznań celebruje współpracę z UEP*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, https://ue.poznan.pl/pl/aktualnosci,c16/aktualnosci,c15/vw-poznan-celebruje-wspolprace-z-uep,a75727.html (30.12.2018).
18. *wiedza*, [w:] *Słownik języka polskiego PWN* [online], http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza.html (10.11.2019).
19. Wright P.M., McMahan G.C., *Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management*, „Human Resource Management Journal", 2011, vol. 21, issue 2.
20. *Zrównoważony rozwój i odpowiedzialny biznes*, Volkswagen Poznań 2016, https://volkswagen-poznan.pl/sites/default/files/2018-08/Zrownowazony_rozwoj_i_odpowiedzialny_biznes_broszura.pdf (30.12.2018).

Programs of trainings and professional development of employees on the basis of Volkswagen Poznań

SUMMARY

In recent years each investment in employees' development has been considered the most crucial task of company's HR policy. Contemporary social and economic conditions force organizations to care about the quality of personnel education and development. Continuous improvement of qualifications and competences is becoming an essential requirement in a dynamically changing work environment. Workshops organized at workplace are the ideal tool to satisfy the needs. This article presents issues connected with continuous learning as a contemporary need. There have been discussed the main factors in human resources development in the company as well as the significance of trainings regarded as a basic form of staff development support. Based on the research carried out there have been presented examples of trainings programs and career development in the Volkswagen company.

MAGDALENA BARAŃSKA
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Cienie i blaski w pracy nauczyciela akademickiego – próba charakterystyki

Słowa kluczowe: nauczyciel akademicki, wykładowca, naukowiec, dydaktyk, epizodysta naukowy, uniwersytet, aktywność zawodowa, praca na uniwersytecie, praca badawcza, praca dydaktyczna, praca

Key words: academic teacher, lecturer, scientist, academic, educator, scientific episodist, university, professional activity, university work, research work, didactic work, work

Streszczenie: Uniwersytet jest niezwykle ważną instytucją społeczną. Współczesny uniwersytet nie funkcjonuje w oderwaniu od społeczeństwa, jest jednym z elementów silnie je budujących i scalających. Dla wielu jest też środowiskiem pracy, niezwykle ciekawym i charakterystycznym – rządzącym się swoistymi zasadami. W związku z powyższym praca nauczyciela akademickiego jest profesją wielobarwną, wielowymiarową, wymagającą, a w obecnych czasach i niełatwą. Rola, funkcje, zadania przedstawicieli tej profesji ulegają ciągłym przekształceniom, tworzącym nowe obszary wyzwań, możliwości, ale również ujawniającym trudności. Opracowanie to stanowi zaledwie zarys, wprowadzenie do tematu, ale i podstawę do szerszych i głębszych eksploracji badawczych związanych z postacią nauczyciela akademickiego.

Wprowadzenie

Praca nauczyciela akademickiego, dydaktyka, naukowca jest pracą twórczą, czasochłonną i odpowiedzialną. Należy niewątpliwie do prac specyficznych i charakterystycznych. Jak każda profesja posiada pewien wachlarz wad i za-

let. Charakterystyka przedstawiona w rozdziale ma podkreślić wielowymiarowość pracy nauczyciela akademickiego, ale przede wszystkim pokazać obie strony medalu, to co widzą wszyscy, ale i to, co niedostępne dla niektórych oczu, tzn. szeroki zakres obowiązków, trudności, wyrzeczenia. Nauczyciel taki prezentuje umiejętność „żonglowania" czasem i „rozciągania" go do granic możliwości, realizując kilka czynności jednocześnie. Jest to zaledwie zarys i podstawa do szerszych i głębszych eksploracji badawczych.

Podjęcie pracy na uniwersytecie czy też w uczelni wyższej wiąże się z przyjęciem określonego stylu życia. Środowisko akademickie jako środowisko pracy jest wyjątkowe pod wieloma względami. Elementami budującymi styl akademicki, a tym samym wspomniane środowisko, jest niewątpliwie stosunek do wykonywanej pracy, identyfikacja jednostki z miejscem pracy. Można zaryzykować stwierdzenie, że silniejsza jest tutaj potrzeba podejmowania wyzwań intelektualnych i zaspokajania potrzeb z nimi związanych, szeroko rozumiane uczestnictwo w kulturze i życiu społeczno-politycznym, a także zachowania rekreacyjne. Przyjęcie takiego sposobu myślenia o pracy badawczo-dydaktycznej, wpływa na społeczny odbiór tej profesji. Względem nauczycieli akademickich społeczeństwo formułuje określone oczekiwania, zgodnie z którymi powinni oni stanowić przykład dla młodego pokolenia i być pewnego rodzaju autorytetem.

Uniwersytet i szkolnictwo wyższe w dobie zmian jako środowisko pracy

To, że jesteśmy w dobie zmian, nie podlega żadnej wątpliwości. Tylko czy potrafimy tą zmianą zarządzać i funkcjonować w niej. Uniwersytet odbierany jest bardziej jako hierarchiczna i skostniała instytucja niż organizacja ucząca się[1]. Dla potrzeb niniejszego artykułu krótko przedstawione zostaną definicje uniwersytetu, które pozwolą na jego przybliżenie i scharakteryzowanie jako środowiska pracy.

Literatura przedmiotu bogata jest w definicje, klasyfikacje, opisy roli i zadań uniwersytetu.

W *Encyklopedii pedagogicznej XXI wieku* czytamy, że uniwersytet to „najstarszy rodzaj szkoły wyższej, której celem jest prowadzenie badań naukowych, kształcenie wykwalifikowanych pracowników oraz przygotowanie kadr naukowych. Uniwersytet, pojmowany jako «uniwersitas», jest wszechnicą lu-

[1] Zob. A. Borowska, *Kształcenie dla przyszłości,* Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2004.

dzi i nauki, jego siły, dzięki której istnieje od kilku wieków wielkość reprezentowanych w nim nauk oraz jedność badań i nauczania"[2]. W *Słowniku pedagogicznym* odnajdziemy prawie identyczną definicję, która podkreśla dodatkowo jedną różnicę, a mianowicie „nietechniczny charakter"[3] uniwersytetu. Kazimierz Denek twierdzi, iż uniwersytet ma zadanie „wytwarzania, poznawania, przekazywania, upowszechniania wiedzy, utrzymywania ciągłości historyczno-kulturowej narodu; kreowania wzorców zachowań ludzkich i postaw obywatelskich; wychowywania ludzi światłych, mądrych i oddanych Polsce"[4]. To także przestrzeń „przygotowująca studentów do tego, by pełnić w sposób bardziej sprawny i efektywny szeroki zakres obywatelskich i profesjonalnych funkcji i czynności, nawet najbardziej zróżnicowanych"[5].

To do uniwersytetów należy misja podtrzymywania dorobku nauki, kultury, tworzenie nowej wiedzy oraz jej upowszechnianie[6]. To również pielęgnowanie tradycji i obyczajowości[7]. To właśnie środowisku akademickiemu, naukowemu zawdzięczamy poszanowanie zasady współpracy wykładowców ze studentami, niezależność myśli i autonomię badań naukowych oraz metodę rozwijania problemów w drodze dyskusji naukowych.

Współczesny uniwersytet, nazywany przedsiębiorczym[8], coraz bliżej współpracuje z otoczeniem zewnętrznym, lokalnym otoczeniem społeczno-gospodarczym, realnie wpływając na kształt środowiska i infrastruktury regionu. Szczególnego znaczenia nabierają relacje i powiązania z istniejącymi instytucjami, przedsiębiorcami, inkubatorami przedsiębiorczości, centrami transferu wiedzy i technologii. Uniwersytety mają kształtować ludzi nie tylko posiadających wiedzę i zdolnych do jej przyswajania, ale także otwartych,

---

[2] T. Bauman, *Uniwersytet*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. VI, red. nauk. T. Pilch, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2007, s. 973.

[3] Cz. Kupisiewicz, M. Kupisiewicz, *Słownik pedagogiczny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 185-186.

[4] Zob. K. Denek, *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Nauka i edukacja w uniwersytecie XXI wieku*, Wyd. Nauk. WSPiA, Poznań 2011, s. 63.

[5] K. Denek, *Edukacja dziś – jutro*, Wyd. ŁWSH, Leszno, Poznań, Żary 2006, s. 108-109.

[6] A. Orczyk, *Zarys historii szkolnictwa i myśli pedagogicznej*, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2008, s. 67-75.

[7] T. Lewowicki, *Kształcenie uniwersyteckie – siła tradycji, presja współczesności, pytania o przyszłość przesłania*, [w:] *Uniwersytet. Społeczeństwo. Edukacja*, red. nauk. W. Ambrozik, K. Przyszczypkowski, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004, s. 43-50.

[8] Zob. J. Olearnik, M. Pluta-Olearnik, *Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja uczelni*, „Horyzonty Wychowania", 2016, vol. 15, nr 35.

przedsiębiorczych i nade wszystko kreatywnych[9]. Mieczysław Malewski pisze, że uniwersytet XXI wieku ma hybrydowy charakter[10], oprócz badań oferuje szeroko rozumiany rozwój, przez co stwarza możliwość zindywidualizowania ścieżek kształcenia.

Cechą charakteryzującą to środowisko pracy jest wspomniana wolność myśli i przekonań oraz niezależność polityczna. Zbyszko Melosik podkreśla znaczenie akademickiej wolności[11] w prawidłowym funkcjonowaniu uniwersytetów. Wolność ta przejawia się w swobodnym i nieskrępowanym wyborze obszaru i przedmiotu badań naukowych i upowszechniania ich wyników, to także wolność w sferze nauczania[12]. Naukowcy i nauczyciele akademiccy mają prawo do swobodnych wypowiedzi na publiczne tematy, a także wyrażania swoich opinii na temat polityki edukacyjnej oraz instytucjonalnych priorytetów szkół, których są pracownikami[13].

Dynamiczne zmiany ekonomiczno-społeczno-gospodarcze wpłynęły na ewolucję roli uczelni wyższych na przestrzeni ostatnich lat. Mieliśmy możliwość obserwowania, a zarazem uczestniczenia w sytuacji boomu edukacyjnego[14] ale również demograficznego tsunami[15], które to w znaczący sposób determinowały i determinują kierunki działań uczelni, wymuszają wprowadzanie nowych rozwiązań edukacyjnych, konstruowanie narzędzi dydaktycz-

---

9 K. Dyrtkowski, M. Popek, *Uwagi o przedsiębiorczości uczelni w modelu uniwersytetu III generacji*, [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, red. nauk. D. Burawski, Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań-Wrocław 2013, s. 61.

10 M. Malewski, *Czy koniec ery akademickich podręczników?*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja", 2008, nr 4 (44), s. 99.

11 Zob. Z. Melosik, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, wyd. 2 popr., Impuls, Kraków 2009; J. Kostkiewicz (red.), *Uniwersytet i wartości*, Impuls, Kraków 2007; C. Kościelniak, J. Makowski (red.), *Wolność. Równość. Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.

12 Z. Melosik, *Uniwersytet...*, s. 11.

13 Tamże, s. 12.

14 P. Lewandowski, *Poland's educational boom and what it means for future employment*, http://blogs.worldbank.org/jobs/poland-s-educational-boom-and-what-it-means-future-employment (09.10.2019).

15 Demograficzne tsunami zmiecie słabe uczelnie. Co siódma przetrwa do 2025 roku, Gazeta Prawna.pl, 23.05.2012, https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/galerie/619357,duze-zdjecie,1,demograficzne-tsunami-zmiecie-slabe-uczelnie-co-siodma-przetrwa-do-2025-roku.html (12.10.2019); *Demograficzne tsunami wyzwaniem dla polskich uczelni wyższych*, Planeta Wiedzy, 19.06.2015, http://planetawiedzy.pl/278094,Demograficzne-tsunami-wyzwaniem-dla-polskich-uczelni-wyzszych.html (12.10.2019).

nych oraz metod nauczania. Co niewątpliwe wpływa na pracę nauczycieli akademickich.

Wiedza powstająca na uniwersytetach staje się towarem, bywa, że towarem bardzo wartościowym, innowacyjnym. Jest w pewnym stopniu odpowiedzią na potrzeby szeroko rozumianego biznesu, a dokładnie instytucji, przedsiębiorstw, korporacji i rządów, które przetwarzają ją w zależności od potrzeb, i nadają określoną wartość. Rynek pracy „zgłasza zapotrzebowanie" na określony typ absolwenta, wyposażonego w konkretne kompetencje i kwalifikacje, i to on staje się „produktem" końcowym procesu kształcenia akademickiego. Współczesny uniwersytet musi kłaść nacisk zarówno na wysokiej jakości kształcenie teoretyczne, jak i praktyczne, z wyraźnym zaakcentowaniem aspektów różniących go od wyższych szkół zawodowych. Nie może być też wieżą z kości słoniowej – powinien być organizacją ucząca się (siebie) i innych. Ma być integralną częścią społeczeństwa działającą na jego rzecz i w jego imieniu. Ma tworzyć człowieka światłego, inteligentnego, zdolnego do krytycznej analizy zastanej rzeczywistości. Takiego, który będzie potrafił poszukiwać i selekcjonować informacje, będzie tworzył, który będzie przedsiębiorczy, pomysłowy oraz odpowiedzialny.

Równolegle ze zmianą funkcjonowania uniwersytetu na zewnątrz, zachodzi zmiana wewnętrzna. Zmianie ulega sposób finansowania – dotacje z budżetu państwa nie zawsze są wystarczające[16] i dlatego też uczelnie poszukują innych źródeł. Wiąże się to z pozyskiwaniem funduszy na badania z NCNu, FNP czy MNiSW[17] poprzez aplikowanie w ogłaszanych konkursach. Ponadto uniwersytet zaczyna świadczyć usługi edukacyjne i szkoleniowe dla swoich klientów – studentów, słuchaczy, którzy oceniają w sposób bardzo restrykcyjny ich jakość rozumianą jako użyteczność. Studenci oczekują „obsługi" profesjonalnej z użyciem najnowszych technologii, co wymusza dostosowanie oferty do potrzeb nabywców.

Uniwersytet, jak wynika z przytoczonego opisu, jest bardzo zróżnicowanym środowiskiem pracy. Dla osób niezwiązanych z uniwersytetem może sprawiać wrażenie nieprzystępnego, zamkniętego, nawet oderwanego od rzeczywistości. Niewątpliwie jest to środowisko ciekawe, które jest przestrzenią łączącą w sobie pewnego rodzaju sprzeczności: hierarchiczność i zależność,

[16] K. Łyszczarz, *Finansowanie uczelni publicznych a przedsiębiorczość akademicka*, „Ekonomia i Zarządzanie", 2013, t. 5, nr 1, s. 41.

[17] Narodowe Centrum Nauki, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

z autonomią i wolnością badań naukowych, elitarność i egalitarność, parametryzcję i *slow science*, tradycję z nowoczesnością. Powyższy opis nie oddaje w pełni różnorodności tego środowiska pracy, jednak daje jakiś punkt odniesienia. W takim właśnie środowisku i otoczeniu na co dzień funkcjonuje tytułowy nauczyciel akademicki.

Nauczyciel akademicki – między biurokratą a naukowcem

Powyższa charakterystyka szkolnictwa wyższego pozwala przybliżyć i w pewnym stopniu bardziej zrozumieć specyfikę pracy nauczycieli akademickich. Zmiana sposobu myślenia o uniwersytetach wiąże się również ze zmianą sposobu myślenia o postaci badacza-dydaktyka-naukowca. Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad dostrzec można bardzo widoczne zmiany w zakresie oczekiwania władz uczelni i studentów wobec kadry naukowo-dydaktycznej. Wynikają one ze zmian społeczno-kulturowych ale także uwarunkowań prawnych i wprowadzanych zmian legislacyjnych. Praca badawcza, naukowa na uniwersytecie w opinii publicznej to prestiż, ale także ogromna odpowiedzialność. Specyfika pracy na uczelni uzależniona jest od jej profilu. Pracownicy badawczo-dydaktyczni stanowią o potencjale badawczym swojej Alma Mater, a dyskurs odnoszący się do ich kompleksowego funkcjonowania w wymienionych obszarach, a raczej pomiędzy nimi, stanowi niezwykle ważny i potrzebny wkład w rozwój tej profesji.

W *Klasyfikacji zawodów i specjalności* nauczyciel akademicki znajduje się w grupie zawodowej „specjaliści", a dokładnie specjaliści nauczania i wychowania, gdzie opisany został pod numerem 2310[18], a szczegółowe dziedziny nauk od numerów 231001-231021 i 231090[19]. Zgodnie z zamieszczonym tam opisem, grupa ta obejmuje zawody wymagające posiadania wysokiego poziomu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz doświadczenia w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych, społecznych, humanistycznych i pokrewnych. Do podstawowych zadań należą: wdrażanie do praktyki koncepcji i teorii naukowych lub artystycznych, powiększanie dotychczasowego stanu wiedzy poprzez badania i twórczość oraz systematyczne nauczanie w tym zakresie[20]. Z kolei zgodnie z brzmieniem artykułu 114 Konstytucji dla nauki – nauczyciele akademiccy

---

[18] *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2014, s. 39.

[19] Tamże.

[20] *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania*, s. 72 (Dz.U. z 2014, poz. 1145).

zatrudniani są w trzech grupach, jako pracownicy: dydaktyczni, badawczy i dydaktyczno-badawczy[21].

Grupa pracowników badawczo-dydaktycznych jest najsilniej reprezentowaną grupę pracowników na uniwersytetach i zdaje się być pewnego rodzaju hybrydą. Zgodnie z Ustawą, do podstawowych obowiązków pracowników badawczo-dydaktycznych należy prowadzenie działalności naukowej, kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów. Ponadto nauczyciel akademicki jest obowiązany do uczestniczenia w pracach organizacyjnych na rzecz uczelni oraz stałego podnoszenia kompetencji zawodowych[22]. Ma on także przekazywać wiedzę, poszerzać horyzonty studenta, nadzorować jego pracę badawczo-dydaktyczną, walczyć ze stereotypami, krzewić zasadę tolerancji dla rzeczy i ludzi odmiennych, uczyć szacunku i skromności, być wzorem etyki i moralności, oraz propagować konstruktywną krytykę[23].

Jak wynika z badań CBOS z 2013 roku[24], większości społeczeństwa pracownik naukowy uniwersytetu kojarzy się z osobą posiadająca tytuł profesora. Wysoka pozycja społeczna i szacunek wynika z eksperckiego charakteru profesji mającej wielowiekową tradycję. Mistrz-Mentor-Nauczyciel przekazywał prawdy o wszechświecie i zachęcał do zgłębiania reguł oraz praw nim rządzących. Obecnie zamiast mentora i mistrza, który ofiarowuje wiedzę oraz prawdę o życiu i świecie, studenci poszukują informatora-specjalisty, który przekaże im wiedzę specjalistyczną, a zarazem praktyczną[25].

Studenci oczekują od nauczycieli akademickich dynamizmu, podążania za nowościami, przedsiębiorczości, twórczego podejścia do swojej pracy ale także profesjonalnego i merytorycznego przekazywania wiedzy, przygotowywania się do zajęć oraz włączania ich samych w działania naukowe, potrafiących odpowiedzieć na ich potrzeby.

Literatura sugeruje, że nauczyciel akademicki powinien posiadać również wiedzę z zakresu zarządzania, a także skutecznego i efektywnego kierowania

---

[21] *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. z 2018, poz. 1668, art. 114.

[22] Tamże, art. 115.

[23] P. Kaptur, *Idealny nauczyciel akademicki – mit czy realizm?*, „Forum Oświatowe", 2011, vol. 23, nr 1 (44), s. 71.

[24] Centrum Badania Opinii Społecznej, Komunikat z badań *Prestiż zawodów*, Warszawa 2013.

[25] Z. Melosik, *Uniwersytet...*, s. 64.

grupą[26] – co znajduje swoje uzasadnienie w odniesieniu do zmian zachodzących na uniwersytecie. Z takiej perspektywy nauczyciel akademicki staje się organizatorem, kierownikiem i kontrolerem procesu dydaktycznego[27], a także jego opiekunem[28]. Ponadto, analizując holistyczny zakres zadań i obowiązków, to również: „księgowy", sprawozdawca, sędzia, tutor, negocjator, przewodnik, archiwista, kolekcjoner, wychowawca i terapeuta[29].

Należy jednak pamiętać, iż ów nauczyciel jest także pracownikiem i winien jest spełniać oczekiwania nie tylko studentów, ale i swojego pracodawcy. Wywiązywać się ze wszystkich powierzonych mu zadań i obowiązków.

Za pożądane cechy dobrego nauczyciela akademickiego wskazujące na jego profesjonalizm uznaje się duży zasób wiedzy, łatwość nawiązywania kontaktów, wysoki poziom moralny (etyczny), tolerancję, rzetelność i sumienność, konsekwencję, wysoką kulturę osobistą. W literaturze opisującej wykładowców „idealnych" i poszukiwanych znajdziemy także takie cechy i przymioty, jak: cierpliwość, skromność, odpowiedzialność, uczciwość, niezależność, pasja, punktualność, zaangażowanie, mobilność, odwaga, refleksja, hart ducha, silny charakter, powaga. Ponadto, cechami pożądanymi są: wysokie kompetencje, kultura osobista, postawa twórcza, aktywna, kreatywna, spostrzegawczość, wyrozumiałość, tolerancyjność, autentyczność, otwartość, akceptacja, obiektywizm. W pracy nauczyciela akademickiego-dydaktyka ważne są nie tylko wiedza oraz dobre przygotowanie pedagogiczne. Niezwykle cenną cechą jest talent pedagogiczny, rozumiany jako pewien wyższy stopień uzdolnienia do jakiejś działalności, a nie wrodzona dyspozycja[30].

Pracownicy uczelni powinni dawać wzór nie tylko na uczelni, podczas wykładów, ćwiczeń i seminariów, ale również poza uczelnią[31]. Mowa tu także

---

[26] A. Sajdak, *Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Teoretyczne podstawy dydaktyki akademickiej*, Impuls, Kraków 2013, s. 119.

[27] P. Kaptur, *Idealny nauczyciel...*, s. 73.

[28] S. Wołoszyn, *Nauczyciel i elementy wiedzy o nauczycielu*, [w:] *Pedagogika*, red. nauk. B. Suchodolski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1985, s. 698.

[29] M. Barańska, K. Nowak-Kluczyński, *Epizodysta naukowy – portret współczesnego nauczyciela akademickiego*, [w:] *Edukacja jutra. Wiedza i edukacja o egzystencji współczesnego człowieka*, red. A. Kamińska, P. Oleśniewicz, Wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas", Sosnowiec 2018, s. 38.

[30] E. Kiełb-Starczewska, *Nauczyciel w transformacjach cywilizacyjnych*, [w:] *Być nauczycielem. Kompetencje współczesnego nauczyciela*, red. nauk. M. Cywińska, Wyd. Nauk. WSPiA, Poznań 2013, s. 42-43.

[31] A. Piwowar, *Kariera na uczelni jako nauczyciel akademicki*, 2010, dok. elektroniczny, https://www.careers.uni.wroc.pl/media/uploads/karieraakadem.pdf (20.12.2017).

o kształceniu zgodnie z oczekiwaniami powszechnie aprobowanymi w społeczeństwie (związanymi z postawami moralnymi, poszanowaniem godności, szacunkiem wobec własnego kraju i innych odmiennych kulturowo, religijnie i obyczajowo, z uwzględnieniem sprawiedliwości, tolerancji)[32]. Pogodzenie oczekiwań społecznych z zaspokojeniem potrzeb własnych jest jednym z trudniejszych zadań, jakie ma do zrealizowania nauczyciel akademicki. Wytężony wysiłek umysłowy związany z długoterminową koncentracją jest niezwykle męczący. Zaangażowanie, napięcie i presja czasu, powodują, że jest on porównywalny, a niekiedy nawet bardziej dokuczliwy niż wysiłek fizyczny. Jest to niewątpliwie praca, która daje dużo satysfakcji, ale niesie za sobą także wiele wysiłku i poświęceń.

Stałym jej elementem jest ustawiczna edukacja, rozwój, podnoszenie kwalifikacji i kompetencji, które wymagają czasu i zaangażowania. Ponadto częstym zjawiskiem jest „zabieranie pracy" do domu związane ze sprawdzaniem prac (w szczególności prac licencjackich i magisterskich), kolokwiów, egzaminów, ale także przygotowywaniem się do zajęć, opracowywaniem programów i planów studiów, sylabusów czy skryptów. Istotnym czynnikiem, który wart jest podkreślenia jest ilość podopiecznych. Liczba studentów przypadająca na nauczyciela akademickiego „humanistę" jest większa niż na opiekuna naukowego z zakresu nauk ścisłych, co skutkuje innym nakładem czasu pracy.

Wydawać by się mogło, że nauczanie tego samego przedmiotu przez kilkanaście semestrów jest nużące i sprzyja wypaleniu zawodowemu, jednakże aktualizacja treści, metod pracy i form zaliczenia może skutecznie temu zapobiegać. Ponadto nauczyciele akademiccy mogą wpływać na rozszerzenie oferty edukacyjnej poprzez wprowadzenie do programów nauczania propozycji przedmiotów fakultatywnych, niezwiązanych bezpośrednio z programem studiów, ale związanych z ich zainteresowaniami pozanaukowymi. Jest to wyraz ich samodzielności, kreatywności, autonomii i przekłada się w znaczącym stopniu na satysfakcję z wykonywanej pracy.

W społecznym odbiorze tej profesji na prowadzenie wysuwa się argument odnoszący się do dużej ilości wolnego. Ale czy naprawdę tak jest? Czas wolny jest tu pojęciem względnym. Okresy świąt, zimowych i letnich wakacji są czasem wolnym, ale wolnym od zajęć dydaktycznych. Bardzo duża część zadań realizowana jest właśnie w tzw. „czasie wolnym" w okresie wakacji,

[32] K. Janus, *Słownik pedagogiki i psychologii. Zagadnienia, pojęcia, terminy*, Buchmann, Warszawa 2011, s. 165-166.

weekendów i świąt. Nauczyciel akademicki pracuje niejednokrotnie w soboty i niedziele prowadząc zajęcia na studiach niestacjonarnych lub podyplomowych, nierzadko w ośrodkach zamiejscowych. Niewątpliwie jest to praca w systemie 24/7. Zarówno dydaktyka, jak i aktywność badawczo-naukowa wymagają starannego zaplanowania, zapoznania się z literaturą przedmiotu, dokładnego opracowania etapów procesu badawczego. Ponadto nauczyciele akademiccy są opiekunami grup studentów, nadzorują układanie planów zajęć, a także rozwiązują problemy, na które napotykają studenci, tworzą programy kształcenia i sylwetki absolwentów, które wymagają ustawicznej aktualizacji zgodnie z wymaganiami zmieniającej się rzeczywistości. Piastują funkcje sekretarzy różnego rodzaju komisji, opiekunów praktyk, nawiązują pracę z otoczeniem zewnętrznym i wyjeżdżają ze studentami na praktyki terenowe lub zajęcia hospitacyjne. Są opiekunami kół naukowych, biorą aktywny udział w komisjach rekrutacyjnych, działających właśnie w okresie wakacyjnym. Nieodłącznym elementem pracy nauczyciela akademickiego, oprócz prowadzenia zajęć i odbywania dyżurów, o który pracownik nauki musi zadbać, jest jego rozwój i awans zawodowy. Wymagania kierowane w stosunku do pracowników nauki są zróżnicowane ze względu na dziedzinę nauki, jednak wiele kryteriów jest tożsamych, co znajdziemy w Dziale V Ustawy[33]. Na dorobek naukowy składa się między innymi autorstwo publikacji naukowych; monografii i artykułów, udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach, sympozjach, seminariach, opieka naukowa nad studentami, staże i wyjazdy krajowe oraz zagraniczne, kwerendy biblioteczne. Ważny jest udział w projektach badawczych i zespołach eksperckich, udział w komitetach redakcyjnych, publikowanie, recenzowanie projektów, nagrody, wyróżnienia, wynalazki i patenty. Sytuacja ta jest zdecydowanie trudniejsza w przypadku kobiet[34].

Na omawiane kwestie należy nałożyć sferę prywatną, na którą składa się szeroko rozumiane życie rodzinne i obowiązki z nim związane, zainteresowania pozanaukowe, marzenia, podróże, a także działalność społeczna. Łączenie roli dydaktyka, naukowca, małżonka, rodzica, a także dziecka i pracownika jest zadaniem skomplikowanym.

---

[33] *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. z 2018, poz. 1668.

[34] Zob. E. Krause, *Macierzyństwo kobiet – naukowców – o konflikcie roli rodzicielskiej i zawodowej*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12, s. 153-167.

Cienie i blaski w pracy nauczyciela akademickiego w refleksji własnej

Bardzo interesująca z punktu widzenia podjętej tematyki jest ocena swojej pracy przez samych nauczycieli akademickich. Dostrzeganie przez nich zalet, ale również i wad funkcjonowania na specyficznym stanowisku oraz środowisku. Poniższa, krótka i wstępna analiza zgromadzonego przez Autorkę własnego materiału badawczego[35] ma ukazać pewne generalne tendencje w ocenie pracy własnej.

W toku prowadzonych badań, opartych na metodzie sondażu diagnostycznego i technice ankiety, nauczyciele akademiccy zostali zapytani między innymi o motywy podjęcia pracy na uczelni, zalety i wady pracy jako nauczyciel akademicki, postrzeganie wykonywanego zawodu przez społeczeństwo, studentów, znajomych i rodzinę, oraz zakres obowiązków. Niniejsze opracowanie stanowi wprowadzenie do szerszego artykułu, poświęconego pracy nauczyciela akademickiego. Temat ten jest niezwykle ważny, wart zgłębiania oraz promowania.

To, że praca nauczyciela akademickiego jest bardzo ciekawa, wiemy z literatury przedmiotu. Motywy jej podejmowania są różne. Wśród badanych najczęstszymi motywami wyboru takiej profesji były: propozycja pisania pracy doktorskiej i możliwe zatrudnienie po jej obronie oraz szerokie możliwości rozwoju (33%), chęć edukowania innych (16%) oraz pracy naukowej (14%). Badani nauczyciele akademiccy lubią swoją pracę za: szerokie możliwości rozwoju, samodzielność, elastyczność, zróżnicowanie zadań chroniące przed rutyną, wyzwania, możliwość uczestniczenia w ciekawych wydarzeniach nie tylko o charakterze naukowym, np. koncertach, wystawach, jubileuszach. Ważna i podkreślana jest możliwość realizacji własnych pomysłów, kontakt ze studentami, oraz konieczność, a zarazem możliwość ciągłego doskonalenia i przekraczania własnych ograniczeń. Widoczne w tym miejscu jest powiązanie z motywem wyboru takiej, a nie innej profesji. Za plus uznano bezpieczeństwo zatrudnienia i stabilizację, możliwość pracy w domu oraz nagrody za osiągnięcia. Tytułowe blaski dostrzegane są jeszcze w innych aspektach pracy nauczyciela akademickiego. Badani czują, że ich zawód cieszy się pewnym prestiżem społecznym, co potwierdzają wspomniane badania CBOS. Jednakże ten blask odnosi się do szacunku, wiedzy, poświęcenia i zaangażowania w pracę ale nie znajduje przełożenia w postaci gratyfikacji finansowej.

[35] Badania własne przeprowadzone na przełomie września i października 2019 r. Pierwsza tura badań objęła 30 nauczycieli akademickich z różnych ośrodków akademickich w kraju.

Z kolei powody, dla których badani nie lubili swojej pracy to narzucanie obowiązków bez konsultacji i nierównomierny ich podział. Minusem jest połączenie zadań badawczych i dydaktycznych, co powoduje niemożność wykonywania ich na najwyższym poziomie. Potwierdza to konieczność skupiania się na dydaktyce kosztem nauki, lub odwrotnie. W takiej sytuacji można zaryzykować stwierdzenie, że nauczyciel akademicki raz jest epizodystą naukowym[36], innym razem dydaktycznym. Tytułowe cienie odnosiły się również do braku klarowności ocen pracowniczych, przyznawanych wyróżnień i nagród oraz „kolesiostwa" i nepotyzmu. Badani wskazywali na niezadowolenie z zarobków (uważają je za niskie), brak solidarności zawodowej, zatajanie informacji, hierarchiczność i zależność przybierającą kształt proszenia o wszystko, konieczność uczestniczenia w konferencjach, które ich zdaniem nie wnoszą nic nowego, brak wsparcia i niewystarczająco rozwiniętą infrastrukturę przedsiębiorczości akademickiej, mającą być z założenia wsparciem dla badaczy i naukowców. Ankietowani wskazywali również na wykonywanie zadań niezwiązanych ze stanowiskiem takich, jak: sprzątanie, dźwiganie mebli, kartonów, a nawet przygotowywanie posiłku i poczęstunku dla gości konferencji. Argumentem, który podnoszony był bardzo często jest nadmierna biurokracja. Konieczność wypełniania różnorodnych dokumentów, w kilku egzemplarzach. Potwierdza to jedna z wypowiedzi: ... *dopilnowanie dokumentacji jest ważniejsze niż student*... Ponadto naciskanie na publikowanie, parametryzacja, punkty, co przybiera kształt określenia konkretnej liczby publikacji w roku. Cieniem na tę aktywność kładzie się długi cykl publikowania, oczekiwania na recenzję i ostatecznie druku. Badani wskazywali, że czekali na publikację nawet 3 lata. Nie pozwala to wykazać się swoim dorobkiem w określonym roku akademickim.

W przypadku osób, które przeszły awans zawodowy, pojawiły się głosy wskazujące na wysoki poziomu stresu związany z możliwością pojawienia się nieprzychylnych recenzji, oraz, co jest niepokojące – fizycznego „odchorowania" całej sytuacji – wycieńczenia i ogromnego zmęczenia. Bardzo rzadkim ale niepokojącym zjawiskiem, które nie powinno mieć miejsca, a wskazanym przez kobiety – były zachowania wyczerpujące znamiona molestowania, seksistowskie uwagi, dwuznaczne propozycje, wykorzystywanie relacji i zależności przełożony – podwładna. Pojawiły się także jednostkowe wskazania dotyczące zachowań nieetycznych.

[36] M. Barańska, K. Nowak-Kluczyński, *Epizodysta naukowy*..., s. 42.

Jak wskazują wypowiedzi badanych, za każdym argumentem „za" pojawia kontrargument na nie. Coś, co dla jednego z nauczycieli jest wyzwaniem i zapobiega rutynie (np. nowe zajęcia dydaktyczne co roku), w przypadku drugiego utrudnia i zaburza proces pracy. Wydawać być się mogło, że ujawniona powyżej dominacja aspektów negatywnych rzutuje na ocenę pracy i refleksję nad nią. Jednakże na tle przedstawionych argumentów, budującym jest fakt, że ponad 65% badanych nie zmieniłoby pracy ani swojego miejsca zatrudnienia. Oznacza to, że codzienne trudności nie zmniejszają na tyle satysfakcji z wykonywanej pracy aby chcieć ją zmienić.

Ważnym aspektem z punktu podjętych analiz jest postrzeganie wykonywanego zawodu przez społeczeństwo, w tym rodzinę – która widzi na co dzień pracę nauczycieli akademickich i bardzo często odczuwa jej skutki, znajomych – którzy nie mają do czynienia z uniwersytetem, szkolnictwem wyższym i nauką na co dzień, oraz studentów – którzy są na pograniczu. Znają wybrane zasady i aspekty funkcjonowania w środowisku akademickim. Zgodnie z odpowiedziami badanych, w ocenie rodzin, na pierwszych miejscach pojawia się duma, związana z zajmowaniem prestiżowego stanowiska, przeznaczonego dla nielicznych. Najbliżsi doceniają wkład w rozwój nauki, prowadzenie badań i rozwiązywanie problemów, realny wpływ na przyszłość oraz kształcenie młodzieży. Nie brakuje tutaj jednak negatywnych uwag. Członkowie rodzin zauważają ponadwymiarowe godziny pracy. Zarzucają zaniedbywanie rodziny, brak czasu, trudności w organizacji życia rodzinnego związane z wyjazdami, nieprzewidywanymi spotkaniami, nadgodzinami. Ponadto, zestawiając zakres obowiązków z wynagrodzeniem, uważają, że jest ono nieadekwatne do nakładu pracy.

Wśród znajomych dominuje pozytywna ocena pracy nauczycieli akademickich. Podobnie, jak w przypadku rodziny, uważana jest za pracę prestiżową. Traktowana z szacunkiem i uznaniem. Oceniana jest jako praca twórcza, wymagająca – ale niedoceniana. Pojawiły się ponownie wskazania dotyczące niskich wynagrodzeń za tak odpowiedzialną pracę związaną z rozwojem nauki, postępem technicznym, odpowiedzialnością. Zwłaszcza w zestawieniu z otwartym rynkiem lub firmami prywatnymi działającymi w podobnych obszarach. A z drugiej strony wizja dużej ilości wolnego i małej ilości godzin pracy w tygodniu.

W przypadku studentów nauczyciele akademiccy, oceniając ich spojrzenie na wykonywaną przez nich profesję, wskazywali głównie na nieznajomość specyfiki pracy. Badani twierdzili, że w ich opinii studenci widzą tylko część dydaktyczną: zajęcia i dyżury. To są główne zadania nauczyciela akademickiego. W ocenie badanych studenci w swojej wizji nauczyciela akademickiego nie

uwzględniają tworzenia nauki. Uważają, że nauczyciele akademiccy jako pracownicy uczelni dużo zarabiają. Z jednej strony badani wskazali, że studenci wykazują się wymagającą postawą wobec swoich nauczycieli, odnoszącą się do przekazywania najbardziej praktycznych wiadomości, innowacyjności i atrakcyjności zajęć, jednakże nie zawsze oferując w zamian swoje zaangażowanie. Jednak w opozycji do powyższych argumentów wśród udzielonych odpowiedzi znaleźć można te wskazujące na obecność relacji Mistrz – Uczeń, ale również jej zmianę. Studenci traktują nauczyciela akademickiego bardziej jak partnera w procesie edukacji niż jego nadzorcę czy nieomylnego mentora. Udzielają konstruktywnych informacji zwrotnych. Pojawiły się również wskazania ankietowanych, dotyczące ciekawości i chęci dowiedzenia się, co tak naprawdę o ich pracy sądzą studenci.

Ostatnim obszarem analizowanym w niniejszym opracowaniu jest zakres obowiązków nałożonych na badanych nauczycieli akademickich. Jest on elementem, który wyjaśnia możliwość zaistnienia wspomnianych tytułowych blasków i cieni. Najczęstsze odpowiedzi, które pojawiały się wśród badanych, to: organizacja wydarzeń o charakterze naukowym (pełnienie funkcji sekretarza, co wiąże się z ogromem pracy administracyjnej), organizacja wydarzeń i eventów popularyzujących naukę, członkostwo w gremiach i ciałach uniwersyteckich, członkostwo w komisjach wydziałowych. Pełnienie funkcji protokolanta, sprzątanie po różnego rodzaju wydarzeniach (bo nie ma już o danej porze pracowników za to odpowiedzialnych, a ich obecność wiązałaby się z nadgodzinami). Wymienione zostały czynności i obowiązki związane z wstępnym redagowaniem i poprawianiem tekstów naukowych, promocja (projektowanie ulotek, plakatów, haseł, banerów), zamawianie materiałów biurowych, prowadzenie stron internetowych, prowadzenie inwentaryzacji. Badani pełnili różnorakie funkcje. Od pełnomocników dziekanów, poprzez sekretarzy czasopism, komisji, promotorów pomocniczych, na zastępowaniu innych pracowników w trakcie ich nieobecności kończąc. Odpowiedzialni byli również za nadzór nad sprawozdawczością naukową, dydaktyką, koordynowanie projektów, w które uczelnia była zaangażowana. Jak można zauważyć, wachlarz jest niezwykle szeroki, ale i tak nie obejmuje wszystkich zadań i czynności, jakie są nakładane na nauczycieli akademickich, niejednokrotnie bez wcześniejszej konsultacji z nimi. Co zostało wskazane jako wada.

Uzupełniającym pytaniem do zakresu obowiązków było pytanie dotyczące podziału czasu na pracę naukową, dydaktyczną i administracyjną. Zgodnie ze wskazaniami, najmniej czasu nauczyciele poświęcają pracy naukowej, badawczej (50% wskazań), na drugim miejscu znalazła się praca administra-

cyjna (34%) i (16%) praca dydaktyczna. Odwracając wyniki, wyraźnie widać, że dominuje dydaktyka, potem administracja, a nauka jest na końcu. I jest to tendencja ogólnie odczuwalna[37].

Co warte podkreślenia, uniwersytet jako miejsce pracy (warunki, wynagrodzenie, organizacja pracy, podział obowiązków, rozwój pracowników) generalnie oceniany jest przez badanych nauczycieli akademickich pozytywnie. Ponad 65% ocenia go raczej dobrze, 16% bardzo dobrze lub raczej źle. Proponowane przez badanych zmiany dotyczyły dodatkowego zatrudniania osób na stanowiskach administracyjnych, mogących odciążyć ich w zadaniach biurowych, usprawnienia przepływu informacji, poprawy klarowności przepisów, większej sprawczości oraz wyrównania pensji do warunków rynkowych.

Podsumowanie

Praca na uczelni mimo, że na etacie, zdecydowanie nie jest etatowa. Praca badawczo-dydaktyczna wykracza zdecydowanie poza standardowe godziny pracy. Nauczyciel akademicki ma możliwość swobodnego ustalenia godzin zajęć dydaktycznych i spotkań naukowych oraz dni, w które będą one realizowane. Uwzględniając oczywiście możliwości lokalowe i pensum dydaktyczne. Charakter jego pracy jest interdyscyplinarny, związany z koniecznością ustawicznego kształcenia, uzupełniania wiedzy posiadanej, ale także tworzenia nowej – jak najbardziej użytecznej, stanowiącej niejednokrotnie odpowiedź na potrzeby gospodarki. Niniejszy rozdział zarysowuje wielość i zróżnicowanie obowiązków, szans, możliwości rozwoju ale także problemy i sytuacje trudne, które w tej pracy pojawiają się. Trud manewrowania między nauką, dydaktyką, administracją, a życiem osobistym jest duży. O wielu sytuacjach negatywnych spotykających nauczycieli akademickich mówi się w kuluarach, na spotkaniach w mniejszym gronie, nie wszystkie wychodzą na światło dzienne. Literatura przedmiotu jest bogata i zawiera wiele pozycji traktujących o pracy nauczycieli akademickich, o poszukiwanych cechach, oczekiwaniach studentów, teoriach i możliwościach rozwoju, modelach pracy, jednak każde nowe badanie, inne spojrzenie na problematykę pozwala na wyciągnięcie nowych wniosków i jest bardzo ważne. A w analizowanym obszarze daje również szansę na zaplanowanie działań mających wysoką wartość aplikacyjną i mogących poprawić status quo, co niewątpliwie jest potrzebne i stanowi mikro wkład w budowę niezwykle cennej kultury pracy w środowisku akademickim.

---

[37] Zob. P. Kowzan, M. Zielińska, A Kleina-Gwizdała, M, Prusinowska, *Nie zostaje mi czasu na pracę naukową*, Wyd. Nowe Otwarcie Uniwersytetu, Warszawa 2016.

Bibliografia

1. Ambrozik W., Przyszczypkowski K. (red.), *Uniwersytet. Społeczeństwo. Edukacja,* Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004.
2. Barańska M., Nowak-Kluczyński K., *Epizodysta naukowy – portret współczesnego nauczyciela akademickiego,* [w]: *Edukacja jutra. Wiedza i edukacja o egzystencji współczesnego człowieka,* red. A. Kamińska, P. Oleśniewicz, Wyd. Oficyna Wydawnicza „Humanitas", Sosnowiec 2018.
3. Bauman T., *Uniwersytet* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. VI, red. nauk. T. Pilch, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2007.
4. Borowska A., *Kształcenie dla przyszłości,* Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2004.
5. Centrum Badania Opinii Społecznej, Komunikat z badań *Prestiż zawodów*, Warszawa 2013.
6. Denek K., *Edukacja dziś – jutro,* Wyd. ŁWSH, Leszno, Poznań, Żary 2006.
7. Denek K., *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Nauka i edukacja w uniwersytecie XXI wieku*, Wyd. Naukowe WSPiA, Poznań 2011.
8. Dyrtkowski K., Popek M., *Uwagi o przedsiębiorczości uczelni w modelu uniwersytetu III generacji,* [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, red. D. Burawski, Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań-Wrocław 2013.
9. Janus K., *Słownik pedagogiki i psychologii. Zagadnienia, pojęcia, terminy*, Buchmann, Warszawa 2011.
10. Kaptur P., *Idealny nauczyciel akademicki – mit czy realizm?,* „Forum Oświatowe", 2011, vol. 23, nr 1 (44).
11. Kiełb-Starczewska E., *Nauczyciel w transformacjach cywilizacyjnych*, [w:] *Być nauczycielem. Kompetencje współczesnego nauczyciela*, red. nauk. M. Cywińska, Wyd. Nauk. WSPiA, Poznań 2013.
12. *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2014.
13. Kostkiewicz J. (red.), *Uniwersytet i wartości*, Impuls, Kraków 2007.
14. Kościelniak C., Makowski J. (red.), *Wolność. Równość. Uniwersytet,* Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
15. Kowzan P., Zielińska M., Kleina-Gwizdała A., Prusinowska M., *Nie zostaje mi czasu na pracę naukową*, Wyd. Nowe Otwarcie Uniwersytetu, Warszawa 2016.
16. Kupisiewicz Cz., Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiczny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
17. Krause E., *Macierzyństwo kobiet – naukowców – o konflikcie roli rodzicielskiej i zawodowej*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, nr 12.
18. Lewowicki T., *Kształcenie uniwersyteckie – siła tradycji, presja współczesności, pytania o przyszłość przesłania*, [w]: *Uniwersytet. Społeczeństwo. Edukacja*, red. nauk. W. Ambrozik, K. Przyszczypkowski, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2004.

19. Łyszczarz K., *Finansowanie uczelni publicznych a przedsiębiorczość akademicka,* „Ekonomia i Zarządzanie", 2013, t. 5, nr 1.
20. Malewski M., *Czy koniec ery akademickich podręczników?*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja", 2008, nr 4 (44).
21. Melosik Z., *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, wyd. 2 popr., Impuls, Kraków 2009.
22. Olearnik J., Pluta-Olearnik M., *Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja uczelni*, „Horyzonty Wychowania", 2016, vol. 15, nr 35.
23. Orczyk A., *Zarys historii szkolnictwa i myśli pedagogicznej*, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa 2008.
24. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania*, s. 72. (Dz.U. z 2014, poz 1145).
25. Sajdak A., *Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Teoretyczne podstawy dydaktyki akademickiej*, Impuls, Kraków 2013.
26. *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. z 30.08.2018, poz.1668.
27. Wołoszyn S., *Nauczyciel i elementy wiedzy o nauczycielu*, [w:] *Pedagogika*, red. nauk. B. Suchodolski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1985.

Wykaz stron internetowych

1. *Demograficzne tsunami wyzwaniem dla polskich uczelni wyższych*, Planeta Wiedzy, 19.06.2015, http://planetawiedzy.pl/278094,Demograficzne-tsunami-wyzwaniem-dla-polskich-uczelni-wyzszych.html (12.10.2019).
2. *Demograficzne tsunami zmiecie słabe uczelnie. Co siódma przetrwa do 2025 roku*, Gazeta Prawna.pl, 23.05.2012, https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/galerie/619357,duze-zdjecie,1,demograficzne-tsunami-zmiecie-slabe-uczelnie-co-siodma-przetrwa-do-2025-roku.html (12.10.2019).
3. Lewandowski P., *Poland's educational boom and what it means for future employment*, 15.05.2015, http://blogs.worldbank.org/jobs/poland-s-educational-boom-and-what-it-means-future-employment (09.10.2019).
4. Piwowar A., *Kariera na uczelni jako nauczyciel akademicki*, 2010, dok. elektroniczny, https://www.careers.uni.wroc.pl/media/uploads/karieraakadem.pdf (12.10.2019).

Shadows and highlights in academic teachers work – an attempt at characterization

SUMMARY

A university is an extremely important social institution. A modern university does not exist in isolation from society. It is one of the elements that helps building and integrating the society. For many, it is also work environment, extremely interesting and characteristic – governed by specific rules. The work of an academic teacher is a multicoloured, multidimensional profession which is demanding and not easy nowadays. The role, functions and tasks of the representatives for this profession are constantly transforming. These changes create new areas of challenges and opportunities, but also reveal difficulties. This study is only an outline, an introduction to the subject and also the basis for wider and deeper research explorations related to the figure of an academic teacher.

WIESŁAW SZTUMSKI
Uniwersytet Śląski, Katowice

Relacja lekarz–pacjent jako etyczny determinant środowiska pracy lekarza

Διαιτήμασί τε χρήσομαι ἐπ' ὠφελείῃ καμνόντων κατὰ δύναμιν καὶ κρίσιν ἐμὴν, ἐπὶ δηλήσει δὲ καὶ ἀδικίῃ εἴρξειν[1].

(Z przysięgi Hipokratesa)

Słowa kluczowe: relacja lekarz–pacjent, przysięga Hipokratesa, postęp medyczny, humanizacja studiów medycznych, empatia, dobro pacjenta, pragmatyzm, konformizm, komodyfikacja zdrowia

Key words: doctor-patient relation, Hippocratic Oath, medical progress, humanization of medical studies, empathy, patient's well-being, pragmatism, conformism, commodification of health

Streszczenie: Środowiskiem pracy lekarza jest jego miejsce pracy w gabinetach prywatnych, przychodniach, szpitalach i innych placówkach opieki medycznej. Jego jakość zależy w dużym stopniu od stosunku lekarza do pacjenta. A z tym z różnych względów jest coraz gorzej. Zanika powszechne w dawnych czasach podmiotowe traktowanie pacjenta. Coraz częściej bywa tak, iż lekarz traktuje go przedmiotowo z coraz mniejszą empatią, jak rzecz, którą musi poddać różnym procedurom leczniczym. Przyczyny tego stanu są różne: subiektywne, wynikające z charakteru, osobowości i poglądów lekarza; jak i obiektywne, niezależne od niego. O ile subiektywne można w pewnej mierze zmieniać choćby dzięki odpowiedniej edukacji humanistycznej

[1] *Sprawię, że moje zalecenia będą bogobojne i użyteczne dla chorych na miarę moich możliwości i mojego sumienia; będę ich chronił przed krzywdą i samowolną niesprawiedliwością.*

na studiach medycznych, to obiektywnych raczej nie da się zmienić. Są one podyktowane przez aktualny system ekonomiczny i polityczny (demokrację neoliberalną), religię i ideologię (głównie ideologię konsumpcjonizmu). Ich zmiana wymagałaby transformacji ustrojowej – przejścia do jakiegoś jeszcze bliżej nieokreślonego ustroju postkapitalistycznego. Najbardziej przyczynia się do degeneracji stosunku lekarza do pacjenta komercjalizacja instytucji medycznych i komodyfikacja zdrowia. Wskutek tego placówki służby zdrowia stały się organizacjami (firmami) *pro profit*, a zdrowie i usługi medyczne przekształciły się w towary; lekarze w sprzedawców; pacjenci w klientów placówek zdrowia działających jak markety. W rozdziale autor dokonuje analizy relacji lekarz–pacjent, przyczyn narastającego traktowania pacjenta w sposób przedmiotowy i formułuje wnioski w postaci zaleceń, które mogłyby w jakimś stopniu zhumanizować tę relację.

Wprowadzenie

Miejscem pracy lekarzy są różnego rodzaju firmy (przedsiębiorstwa, organizacje) świadczące usługi medyczne dla ludzi: gabinety prywatne oraz prywatne i publiczne przychodnie zdrowia, szpitale, kliniki i inne placówki służby zdrowia. Są to specyficzne składniki środowiska pracy, których wymiar etyczny zależy przede wszystkim od relacji między pacjentami i lekarzami. Niestety, nawet mimo dobrej woli jednych i drugich, są one niezadowalające i wyraźnie wykazują tendencję do pogarszania się. Co najmniej dwa są tego powody: komercjalizacja usług medycznych i komodyfikacja zdrowia. W pierwszym wypadku chodzi o podporządkowanie firm medycznych prawom rynku (walki konkurencyjnej) i nastawienie ich działalności na powiększanie zysków, a w drugim o traktowanie usług medycznych i zdrowia pacjentów jak towary. Wskutek tego firmy medyczne coraz bardziej przekształcają się w sklepy sprzedające zdrowie, lekarze – w ekspedientów, a pacjenci – w klientów. Na przekór idei rozwoju zrównoważonego, czyli proporcjonalnego, odpowiedzialnego i stabilnego, relacja lekarz–pacjent jest coraz bardziej niezrównoważona i asymetryczna na korzyść lekarza, a kupowanie zdrowia przypomina kupno kota w worku. Od pewnego czasu, z różnych powodów, przeważa tendencja do traktowania pacjentów jak przedmiotów (rzeczy). To nie podoba się większości pacjentów i wielu lekarzom „starej daty", którzy respektują tradycyjne systemy wartości etycznych i często również nakazy religijne, a w szczególności Przysięgę Hipokratesa. Dla nich najważniejszą sprawą jest poszanowanie godności pacjenta, traktowanie go podmiotowo jak osobę (w sensie personalizmu) i z pełną empatią. Coraz trudniej o to w aktualnym ustroju kapitalizmu neoliberalistycznego, gdzie życie społeczne zostało zdominowane przez zasadę

akceleracji tempa pracy, ideologię konsumpcjonizmu i kult kariery oraz pieniądza, wskutek tego gabinety lekarskie zamieniają się we wspomniane już sklepy, przychodnie w supermarkety, lekarze w ekspedientów, a pacjenci w klientów. W tej rzeczywistości społecznej lekarze stają wobec trudnego dylematu etycznego: czy mają przestrzegać przysięgi Hipokratesa (w wersji klasycznej lub zmodernizowanej) i dbać o dobro pacjentów, czy o własny biznes. W rozwiązaniu go może w jakiejś mierze pomóc lepsza znajomość etyki i humanizacja studiów medycznych. Ale to nie wystarczy. Na radykalną zmianę postaw lekarzy w stosunku do pacjentów na razie nie zanosi się, ponieważ wymagałoby to zmiany systemu ekonomicznego, a na to nie ma co liczyć w przewidywalnej przyszłości.

Relacja lekarz–pacjent

Stosunek lekarza do pacjenta rozpatrywać można w rzeczywistości faktycznej oraz *in concreto*, a nie w idealnej (pomyślanej lub życzeniowej) ani *in abstracto*. Dlatego podstawą prezentowanej refleksji są przede wszystkim fakty wzięte z życia, a częściowo z opublikowanych badań.

Relację lekarz–pacjent kształtują czynniki subiektywne i obiektywne. Do pierwszych należą osobowościowe (charakterologiczne, ambicjonalne), kultura osobista, wiedza profesjonalna i ogólna (w szczególności humanistyczna), postawa wobec pracy, doświadczenie zawodowe i życiowe, światopogląd i system wartości. A do drugich – głównie czynniki ekonomiczne, a także ustrojowe (polityczne), socjologiczne, kulturowe i środowiskowe (w głównej mierze w środowisku pracy). Postawę lekarza wobec pacjenta kształtują też przeważające w danym społeczeństwie stereotypy zachowań interpersonalnych. Na podstawie analizy relacji lekarz–pacjent i badań statystycznych wyróżnia się ich realne modele. Zaś na podstawie analizy obowiązujących norm moralnych, etyki lekarskiej i dezyderatów pacjentów konstruuje się życzeniowe (idealne) modele tych relacji. Jeden z nich, najbardziej popularny, odzwierciedla treści zawarte po części w *Prawie pacjenta* i *Kodeksie etyki lekarskiej*. Jest rzeczą zrozumiałą, że ten model może być wdrażany tylko aproksymatywnie w miarę doskonalenia się ludzi i rzeczywistości społecznej.

W literaturze podaje się następujące modele tej relacji: paternalistyczny (autorytarny), interpretacyjny, informacyjny, wspólnego naradzania się i partnerski[2]. Autor niniejszego rozdziału nazywa je modelami jednoaspektowymi

[2] Zob. A.E. Osmólska-Bogucka, *W poszukiwaniu uniwersalnego schematu relacji pacjent–lekarz i lekarz–pacjent – przegląd piśmiennictwa*, „Magazyn Stomatologiczny", 2014, nr 12.

(jednowymiarowymi). Obecnie rzadko występują one w czystej postaci. Raczej mieszają się ze sobą i dlatego są wieloaspektowe, przy czym zazwyczaj jeden aspekt dominuje. Najbardziej pożądany przez pacjenta jest model partnerski – lekarz nie dyktuje pacjentowi, co ma robić, tylko przedstawia mu, wyjaśnia i analizuje komplet danych dotyczących jego choroby (wyników pomiarowych różnych badań) i proponuje odpowiednie farmaceutyki oraz optymalne sposoby terapii na podstawie swojej wiedzy teoretycznej oraz praktyki lekarskiej. Poza tym preferuje się holistyczne podejście do pacjenta (nazywane też „uniwersalnym"), które łączy ze sobą dwa stanowiska – biomedyczne i biopsychosocjologiczne. Pacjenta postrzega się z wielu punktów widzenia, jak całość, na którą składa się jego ciało (w aspekcie anatomicznym i fizjologicznym) i psychika („dusza"), jak i w całokształcie jego interakcji ze środowiskiem społecznym i przyrodniczym. Taki sposób widzenia pacjenta zmniejsza liczbę błędów popełnianych przez lekarzy podczas diagnozowania choroby i leczenia jej.

Pacjent–przedmiot

Z jednej strony, postęp ekonomii skutkuje m.in. wzrostem wpływu marketingu i korporacji na całokształt życia społecznego w skali globalnej, a z drugiej – minimalizacją roli i znaczenia jednostkowych podmiotów gospodarczych, co w konsekwencji pomniejsza stopniowo znaczenia jednostek ludzkich. One giną – rozpływają się w tłumie lub „plazmie społecznej", stają się niezauważalne i niewarte uwagi. Za to rośnie wpływ coraz liczniejszych i dobrze zorganizowanych grup społecznych, z którymi trzeba liczyć się. W związku z tym, cokolwiek się robi, to nie ze względu na dobro konkretnej jednostki, lecz anonimowego człowieka, lub ze względu na abstrakcyjne i bliżej nieokreślone grupy społeczne. Znajduje to odbicie w produkcji masowych towarów, tworzeniu światowej mody, standaryzacji, uniformizacji i homogenizacji społeczeństwa, a więc w tym wszystkim, co towarzyszy kroczącej globalizacji. Polityków też nie obchodzą konkretni ludzie, tylko abstrakcyjny ogół ludzi, naród, społeczeństwo czy ludzkość. Dlatego usuwa się jednostki z pola widzenia i myślenia, gdyż one jakby przeszkadzają w postępie gospodarczym i w działaniach polityków. Z tej racji nie uwzględnia się ich interesów osobistych. To odzwierciedla się w postawach, zachowaniach i działaniach codziennych tych, którzy decydują o losach jednostek. Z kolei podporządkowanie się naciskowi ekonomizacji ukierunkowało wytwórców i usługodawców na to, by łatwo, szybko i jak najbardziej opłacalnie sprzedawać swoje produkty i usługi. Czy w takim świecie lekarz-usługodawca i producent lekarstw mogą na przekór tym faktom i tendencjom wyróżniać się empatią, dobrocią oraz szacunkiem dla interesów

jednostek? Przecież naraziliby się na ostracyzm lub pośmiewisko. W dobie szalejącego kapitalizmu bandyckiego i bezpardonowej walki konkurencyjnej nie ma miejsca na Judymów ani „dobrych wujków".

Dawniej przeważało podmiotowe podejście lekarzy do pacjenta. Widzieli w nim przede wszystkim konkretnego cierpiącego człowieka, któremu na miarę swych możliwości trzeba współczuć, pomóc i zadbać o jego dobro. Od połowy dwudziestego wieku to się zmieniło. W konsekwencji postępu wiedzy, techniki, ekonomii, ideologii konsumpcjonizmu i komodyfikacji szerzy się pragmatyczna tendencja do przedmiotowego odnoszenia się lekarza do pacjenta (komodyfikacja jest procesem zamiany wszystkiego na towary. Najpierw uległy jej dobra materialne, a potem niematerialne – abstrakcyjne, intelektualne i duchowe. Wskutek tego wszystko można sprzedać lub kupić za odpowiednią cenę).

Po pierwsze, przyczynił się do tego postęp wiedzy. Im bardziej jest ona rozwinięta, tym więcej staje się zmatematyzowana (zdigitalizowana, ilościowa) i dlatego bardzo podatna na upragmatycznienie. Dotyczy to także nauk medycznych, w szczególności farmakologii i inżynierii aparatury medycznej. Postęp medycyny wymaga zatrudniania coraz liczniejszych interdyscyplinarnych zespołów badawczych. W związku z tym koszty postępu medycyny, który dokonuje się dzięki nowym odkryciom i technologiom, rosną wykładniczo w czasie. Produkcja nowoczesnych protez, implantów i lekarstw wymaga wciąż wyższych nakładów finansowych. Ogromną część kosztów pochłaniają badania naukowe, które wymagają wciąż droższych materiałów, aparatur, programów i angażowania do współpracy licznych podwykonawców – specjalistów oraz multidyscyplinarnych i wysoce wykształconych zespołów badawczych. To podnosi cenę usług medycznych i nowych lekarstw, protez itp.[3] W związku z tym czynnik ekonomiczny musiał stać się najważniejszym determinantem zachowań lekarzy i pacjentów. Rynek medyczny i bardzo intratny rynek farmaceutyczny rozwijają się w zawrotnym tempie. W 2017 r. wartość rynku medycznego w Polsce wynosiła ponad 80 mld zł, a farmaceutycznego około 40 mld zł, a w 2011 r. światowy rynek farmaceutyczny szacowano na 897 mld USD. [W 2017 r. wydatki na ochronę zdrowia w świecie wyniosły 6,5 bln USD.

[3] Mimo, że realne koszty badań farmaceutycznych są niższe od przewidywanych, są one i tak wysokie. Np. średni koszt produkcji leków przeciwrakowych zatwierdzonych w USA do użytku w latach 2006-2015 szacowany na 2,5 mld USD okazał się w rzeczywistości o 1/4 niższy i wyniósł tylko 650 mln USD, dzięki czemu wzrosła opłacalność ich produkcji, ale nie obniżono cen lekarstw. Zob. L. Fischer, *Krebsmedikamente billiger als gedacht*, „Spektrum der Wissenschaft", 13.09.2017.

W 2011 r. wydatki na ochronę zdrowia w Polsce wyniosły ponad 100 mld zł[4]. Wartość rynku chirurgii plastycznej w 2014 r. szacowano na blisko 1 mld zł, gdyż tyle Polacy wydali wtedy na te zabiegi, a przyrost roczny – na 16-20%. Według szacunków firmy badawczo-konsultingowej PMR w 2016 r. wartość rynku prywatnej opieki zdrowotnej w Polsce przekroczyła 40 mld zł. Według danych opublikowanych przez ESPICOM w 2013 r. wartość polskiego rynku wyrobów medycznych przekroczyła 6,5 mld zł. W 2013 r. rynek usług dentystycznych w Polsce był wart ok. 10 mld zł. W 2017 r. całkowita wartość rynku farmaceutycznego (segmenty: apteczny RX i CH, szpitalny oraz sprzedaże wysyłkowe e-aptek) liczona w cenach detalicznych wyniosła 38,3 mld zł. Firma badawcza Grand View Research oszacowała wartość globalnego rynku rozwiązań VR i AR w medycynie na 568,7 mln USD. A współczynnik rocznego wzrostu (CAGR) został określony na poziomie 29,1 proc. Zgodnie z prognozą do 2025 roku rynek ten ma być wart ponad 5 miliardów USD]. Trzeba wiedzieć, że są to rynki stabilne, odporne na kryzysy i mało ryzykowne. W przeciwieństwie do innych rynków, wzrost konkurencji i masowa produkcja nie skutkują obniżką cen usług medycznych ani leków. Koncerny farmaceutyczne prześcigają się w produkcji coraz droższych leków alternatywnych *pro corpore* i *pro psyche* także ze względu na atrakcyjne (szokujące) opakowania i reklamy.

Po drugie, przyczyną przedmiotowego traktowania człowieka jest postęp techniczny, ponieważ:

- umożliwia penetrację obiektów badań w skalach mikro-, nano-, atto- itd., a więc coraz mniejszych od makroskopowej, (porównywalnej z gabarytami człowieka i dostępnej dla zmysłów niewspomaganych urządzeniami technicznymi),
- uprzedmiotawia obserwacje i pomiary w wyniku zastępowania naturalnego obserwatora lub pomiarowca (człowieka), przez sztucznego (odpowiednie urządzenie techniczne),
- tworzy statyczne i dynamiczne modele techniczne istot żywych (również ich narządów), w szczególności człowieka, które są coraz bardziej adekwatne do żywych osobników i zdeterminowane za pomocą zbioru parametrów i funkcji. To implikuje postrzeganie pacjenta jak artefaktu, a badanie lekarskie sprowadza do pomiaru odpowiednich parametrów bio-fizyko-chemicznych za pomocą obserwatorów sztucz-

[4] Zob. R. Bielicki, T. Ciesielski, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie poprawy konkurencyjności jednostek medycznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 25.

nych. Im więcej lekarz korzysta z takich pomiarów dla ustalenia diagnozy i bardziej zawierza im oraz porównuje je ze średnimi normami ustalanymi przez WHO dla średniego pacjenta (bytu abstrakcyjnego i statystycznego), tym mniejszą uwagę zwraca na indywidualność i podmiotowość swego konkretnego pacjenta (dzisiaj badanie za pomocą wzroku, stetoskopu i opukiwania palcami już nie wystarcza). A jednocześnie ceduje swoją odpowiedzialność za ewentualną mylną diagnozę na innych ludzi, np. laborantów, analityków itp. i na wadliwe funkcjonowanie i niedokładność różnych aparatów. Tym sposobem ogranicza swoją odpowiedzialność, a często nawet uwalnia się od niej.

Postęp medycyny sprzyja uprzedmiotowieniu pacjenta

Wspomagany komputerowo postęp nanotechnologii, materiałoznawstwa i elektroniki przyspiesza rozwój farmakologii, a aplikacje 3-D, VR (*virtual reality*, czyli „rzeczywistości wirtualnej") i AR (*augmented reality*, czyli „rzeczywistości rozszerzonej") przyspiesza postęp medycyny (diagnostyki i terapii) w sposób wręcz niewyobrażalny kilkanaście lat temu. Chirurdzy wykonują cudowne i szalenie precyzyjne operacje, o jakich przedtem nikomu się nie śniło. Wytwarza się i stosuje nieprawdopodobnie doskonałe „inteligentne" protezy z coraz trwalszych i elastyczniejszych materiałów, sztuczne tkanki i organy, które prawie w pełni zastępują uszkodzone narządy naturalne, co pozwala ludziom chorym i ułomnym normalnie funkcjonować. Wszczepia się nanochipy, które przekazują dane o zdrowiu pacjenta na odległość, kontrolują funkcje fizjologiczne i dozują lekarstwa[5]. Pozostało już tylko niewiele organów naturalnych, których nie da się zastąpić sztucznymi albo przeszczepiać. Wspaniale rozwija się chirurgia prenatalna. Dzięki stosowaniu leków najnowszych generacji, które działają szybko i skutecznie, można przez dłuższy czas utrzymywać parametry organizmu w granicach wartości normalnych i w ten sposób przedłużać ludziom życie. Zapewne, jest to powód do dumy, ale czy w równej mierze do radości? Do udzielenia odpowiedzi przeczącej zmuszają co najmniej dwa negatywne skutki postępu medycznego:

1. Niedostępność wspaniałych osiągnięć medycyny dla mas społecznych.
2. Deflacja biologicznej zasady doboru naturalnego.

[5] Zob. A. Abramson [i in.], *An ingestible self-orienting system for oral delivery of macromolecules*, „Science", 2019, vol. 363, issue 6427.

Z jednej strony, realne dochody większości społeczeństwa rosną nieporównywalnie mniej w porównaniu z drastycznie rosnącymi cenami lekarstw i usług medycznych. Według oficjalnych danych GUS z 2016 r. w Polsce było ponad 7 mln osób żyjących w ubóstwie, z czego w skrajnym – 1,9 mln osób. Bank Światowy szacuje liczbę ludzi biednych w świecie na ponad połowę, tj. około 4 mld osób. Do tego trzeba dodać progresywną rozbieżność między liczbą ludzi bogatych i biednych w skali lokalnej i globalnej: liczba ludzi biednych stale wzrasta. Stąd bierze się uzasadniony pesymizm, że coraz mniej ludzi w Polsce i na świecie będzie stać na korzystanie z najnowszych osiągnięć postępu medycyny. Coraz trudniejszy będzie też dostęp do specjalistów pracujących w instytucjach powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych, ponieważ z różnych powodów coraz mniej lekarzy uzyskuje specjalizacje, a prywatni żądają coraz wyższych opłat. Oprócz tego, popyt na usługi medyczne wzrasta lawinowo dlatego, że niepożądanym skutkiem postępu wiedzy i techniki jest wzrost różnego rodzaju schorzeń, głównie tzw. chorób cywilizacyjnych, w konsekwencji zanieczyszczania środowiska przyrodniczego, degradacji środowiska społecznego, akceleracji tempa pracy i życia, wzrostu czynników stresogennych, niewłaściwego odżywiania się itd. Cierpią na nie niemal wszyscy ludzie w świecie i to nie na jedną z chorób, lecz na kilka naraz. Zjawisko wielochorobowości będzie występować nie tylko, jak teraz, u ludzi starych, których zresztą też będzie przybywać za sprawą postępu medycznego, lecz u coraz młodszych. Przewiduje się, że w 2100 r. ludzi starych będzie tyle, ile wynosiła populacja świata w 1960 r., tj. 3,04 mld osób. W związku z tym wzrośnie zapotrzebowanie na geriatrów i opiekę pielęgniarską ludzi starych. U nas geriatrów jest niewielu, a na dodatek, jak na ironię, likwiduje się oddziały geriatryczne w szpitalach. Negatywnym skutkiem postępu medycznego jest osłabianie naturalnego układu immunologicznego ludzi; zastępuje go odporność sztucznie kreowana w wyniku stosowania odpowiednich lekarstw, szczepionek, protez, przeszczepów itd. Bez nich ludzie nie potrafią już obyć się i będą coraz bardziej uzależniać się od nich, proporcjonalnie do postępu cywilizacji[6]. Popyt na usługi medyczne i medykamenty rośnie też z powodu czynników subiektywnych. Każdy chce być jak najdłużej zdrowy, młody i piękny, jak w spotach reklamowych i na stronach tytułowych prasy kolorowej. W związku z tym gwałtownie rozwija się medycyna estetyczna (chirurgia plastyczna) i lekomania. Inaczej ocenia się

[6] Zob. W. Sztumski, *Menschenähnliche Maschine und maschinenähnlicher Mensch*, [w:] *Natur und Subjekt*: Akten des IX. Internationalen Leibniz-Kongresses, eds. H. Breger, J. Herbst & S. Erdner, Hartmann, Hannover 2011.

postęp medycyny z punktu widzenia interesu jednostki w krótkiej perspektywie czasu, a inaczej z punktu widzenia ludzkości w dłuższym czasie trwania gatunku. Pojedynczy człowiek ocenia go jako niezwykłe dobrodziejstwo, gdyż pozwala mu być zdrowym i zapewnia mu jak najdłuższe przetrwanie (dzięki postępowi medycyny wydłuża się średni wiek ludzi, co podkreślają apologeci tego postępu). Natomiast z punktu widzenia interesu gatunku ludzkiego, postęp medycyny stwarza realne zagrożenie dla przetrwania tego gatunku. Jeśli kiedyś ludzkość zniknie – co zapewne nastąpi, bo co ma początek, musi mieć koniec – to na chorobę zwana „cywilizacją", tj. dzięki postępowi wiedzy, techniki i – paradoksalnie – medycyny[7]. Zaistniała więc osobliwa sytuacja: z jednej strony są imponujące osiągnięcia medycyny, farmakologii i techniki medycznej, dzięki którym można uzdrawiać ludzi, utrzymywać ich długo przy życiu i zapewniać w miarę dobre funkcjonowanie w społeczeństwie, a z drugiej strony, rosną przeszkody – głównie finansowe – które coraz większej liczbie ludzi uniemożliwiają korzystanie z tak wspaniałych osiągnięć.

Odnosząc się z kolei do deflacji biologicznej zasady doboru naturalnego, to negatywnym skutkiem postępu medycyny jest ogromny wzrost liczby ludzi cherlawych lub ułomnych, czyli takich, którzy – z pozycji bioetyki lub biofilii i ze względu na rewerencję dla życia, chociaż poniekąd wbrew naturze – utrzymywani są sztucznie przy życiu za pomocą lekarstw, implantów, protez, rozruszników itp., począwszy od narodzin lub jeszcze w fazie prenatalnej. W ciągu ubiegłego wieku populacja ludzi wzrosła gwałtownie z 3,2 do 7,5 mld osób i nic nie wskazuje na to, żeby ta tendencja wzrostowa została wyhamowana. To stwarza wiele problemów i zagrożeń dla ludzkości. Jednym z nich jest to, że ta populacja składa się w przeważającej większości z ludzi chorych lub kalekich, czyli z aktualnych i potencjalnych konsumentów funkcjonujących na rynku farmaceutycznym i medycznym. Niestety, przyszłe pokolenia będą coraz bardziej chorowite w aspekcie fizycznym, psychicznym, umysłowym, emocjonalnym i duchowym. Po pierwsze, urodzenie się w zdegenerowanym środowisku zwiększa prawdopodobieństwo zapadalności na choroby proporcjonalnie do stopnia jego degradacji. Wraz z postępem cywilizacji staje się ono coraz bardziej patogenne. Po drugie, zgodnie z determinizmem genetycznym, chore pokolenia będą wydawać na świat jeszcze bardziej chore potomstwo. Do utrzymywania ich przy zdrowiu i życiu trzeba będzie wciąż

[7] Zob. Tenże, *Od „homo rationalis" do „homo desipio" i „homo sibi destruens"*, [w:] *Nauka – Technika – Społeczeństwo. Podejścia i koncepcje metodologiczne, wyzwania innowacyjne i ewaluacyjne*, red. L. Zacher, Wyd. Poltekst, Warszawa 2012.

więcej nowszych i kosztowniejszych leków, aparatów oraz usług medycznych. Odpowiednio do tempa wzrostu populacji będą zapełniać się poczekalnie w przychodniach zdrowia i wydłużać kolejki do specjalistów i szpitali, gdyż liczba lekarzy, specjalistów i łóżek szpitalnych nie nadąży za przyrostem demograficznym, a na rynku medycznym popyt będzie coraz bardziej przeważać nad podażą. W takim razie, najprawdopodobniej najskuteczniejszym środkiem likwidacji kolejek stanie się bariera finansowa. Wcześniej, o przeżyciu ludzi decydowała biologiczna zasada selekcji naturalnej: „Przeżywają osobniki najzdrowsze i najsilniejsze" lub zasada selekcji behawioralnej „Przeżywają osobniki, które najlepiej przystosowują się do środowiska". Teraz dzięki postępowi medycznemu mogą przeżyć nawet osobniki najsłabsze, najbardziej chorowite i o niskim potencjale adaptacji pod warunkiem, że będą się leczyć, a de facto, że będzie ich stać na leczenie. Dlatego w naszych czasach o przeżyciu decyduje „ekonomiczna zasada doboru naturalnego": „Przeżywają osobniki najbogatsze, których stać na ponoszenie wysokich kosztów leczenia". Reszta zginie przedwcześnie w majestacie ogromnych osiągnięć współczesnej medycyny i wielkich ideałów humanizmu, propagowanych przez różne ideologie, kościoły i cywilizacje.

Postęp medycyny niejako zmusza lekarzy do poddawania pacjentów badaniom za pomocą różnych urządzeń technicznych wykorzystujących najnowsze osiągnięcia technologiczne. Urządzenia te z natury są nieczułe na ludzkie cierpienia, wobec czego pacjenci są dla nich tylko takimi samymi przedmiotami, jak one. Im nowocześniejsze i bardziej skomplikowane są te urządzenia, tym lepiej mogą zastępować lekarzy w ich czynnościach w sferze diagnostyki i terapii. Pozwalają im poświęcać coraz mniej czasu pacjentom. W związku z tym pacjenci więcej czasu spędzają z tymi urządzeniami niż z lekarzami, tak w czasie badań, jak i w trakcie leczenia. W nowoczesnych szpitalach lekarze kontrolują pacjentów zdalnie, obserwując ich zachowania na monitorach i sprawdzając przekazywane im przez komputery pomiary temperatury, ciśnienia itd. Do pacjentów podchodzą w czasie wizyt i wtedy, gdy pojawi się sygnał wzywający ich do osobistej interwencji. Tak więc, postęp medycyny, podobnie, jak postęp techniki, sprzyja przedmiotowemu traktowaniu pacjentów.

Pacjent–klient

Rozwojowi kapitalizmu towarzyszy postępująca komodyfikacja. W jej wyniku wszystko przekształca się w towary: produkty i usługi materialne i niematerialne (cnota, miłość, honor, świętość, posługi duszpasterskie i zdrowie), nabywane za pieniądze. W czasach globalnego kultu Boga Mamona niczego nie jest

się w stanie posiąść ani zrobić bez pieniędzy, a o wszystkim decyduje rynek, i to tym bardziej, im więcej jest wart. Ludzie uganiają się za pieniędzmi i zdobywają je coraz częściej nieuczciwie. W konsekwencji tego cechą dominującą naszego gatunku stała się pazerność – *homo sapiens* przekształcił się w *homo avarus* (*człowiek rozumny* stał się *człowiekiem pazernym*). A stopień pazerności rośnie proporcjonalnie do wzrostu posiadanego bogactwa. Przeto nie dziwi już fakt przekształcenia się gabinetów lekarskich i szpitali w swego rodzaju sklepy, w których kupuje się zdrowie za coraz większe pieniądze. To budzi słuszny sprzeciw pacjentów, ale jest nieuniknione.

Lekarze też ulegają trendowi do stałego i szybkiego bogacenia się i pogoni za pieniędzmi. Na stosunek lekarza do pacjenta (i na odwrót), jak w ogóle na stosunki interpersonalne, wpływają w niepomiernie wyższym stopniu czynniki ekonomiczne aniżeli etyczne, humanistyczne lub humanitarne. Postawa humanitaryzmu wyrażającego się we współczuciu szybko ulega atrofii, ponieważ nie przystaje do naszych czasów i uchodzi za niemodną, mimo nawoływania do niej przez różne organizacje oraz „akcje humanitarne" świeckie bądź kościelne. Toteż lekarz bezinteresowny (w sensie ekonomicznym), altruista albo społecznik jest coraz rzadziej spotykaną postacią. Tacy lekarze są już w zasadzie „gatunkiem na wymarciu". W konsekwencji szybko postępującej merkantylizacji oraz komodyfikacji usług medycznych empatia występująca jeszcze w szczątkowej ilości u części lekarzy jest coraz skuteczniej wypierana przez indyferentyzm moralny i kalkulację (rachunek ekonomiczny). Lekarze zaczęli być sprzedawcami swojej wiedzy, umiejętności praktycznych i świadczonych przez siebie usług, zamienionych na towary. Pacjenci są ich klientami, o których lekarze dbają tym bardziej, im więcej im płacą. Sferą usług medycznych zaczęły rządzić twarde, bezduszne i nieludzkie prawa ekonomii – rynku, konkurencji i rachunku ekonomicznego. Każda usługa jest zmonetaryzowana i ma swoją ściśle określoną cenę sprzedaży, ustalaną przez ministerstwa zdrowia, kasy chorych i lekarzy-handlarzy. Ceny usług medycznych i lekarstw aktualizuje się niemal na bieżąco. Z reguły one nie spadają, lecz rosną z przyczyny subiektywnej (pazerności lekarzy i koncernów farmaceutycznych chcących coraz bardziej bogacić się kosztem chorych) i obiektywnej (studia medyczne są coraz droższe, rosną zarobki personelu medycznego, lekarze muszą korzystać z coraz drożnego sprzętu, a produkcja nowych lekarstw wymaga coraz większych nakładów finansowych). Postępująca ekonomizacja medycyny doprowadziła do tego, że pracę lekarzy zaczęto oceniać przede wszystkim ze względu na wydajność, tak jak w zakładach produkcyjnych i usługowych. Doszło do tego, że w szpitalach USA i innych krajach wprowadza się już sy-

stem Fredericka Winslowa Taylora[8]. W 2014 r. na przykład, Wydział Zdrowia Publicznego w San Francisco przeznaczył 1,3 mln USD na chronometraż pracy chirurgów w San Francisco General Hospital i implementację tego systemu stosowanego z powodzeniem w automatycznej produkcji samochodów Toyota[9]. Nie bierze się pod uwagę tego, że proporcjonalnie do pośpiechu rośnie ryzyko popełnienia błędu i ograniczenie czasu poświęcanego pacjentom. A od tego, jak wiele czasu dla pacjenta ma do dyspozycji personel medyczny, zależy jakość opieki medycznej. Aż strach pomyśleć, ile będzie pomyłek chirurgów, którzy zostaną poddani presji czasu i zamiast koncentrować się na pacjencie i na tym, co robią, będą co chwila spozierać na tarczę stopera. Oby po jakimś czasie przyzwyczaili się do tego i by presja czasu nie dekoncentrowała i nie stresowała ich tak, jak teraz. Jeszcze wcześniej w niemieckich szpitalach reglamentowano wydatki personelu (lekarzy, pielęgniarek i terapeutów) na jednostkę czasu na pacjenta z dokładnością do jednej minuty. Tam, podobnie jak u nas, coraz mniej czasu poświęca się pacjentowi, coraz mniej rozmawia się z nim. W artykule *Ich bin Patient, ich hab bezahlt, mach mich gesund!* (Jestem pacjentem, zapłaciłem, uczyń mnie zdrowym) napisano: „Naturopaci i homeopaci często godzinami słuchają swoich pacjentów, by lepiej ich poznać i leczyć. Lekarz rodzinny ma 10 minut na jednego pacjenta. Jeśli zainwestowano by więcej pieniędzy na rozmowy z pacjentami, można by wielu z nich uchronić od mylnych diagnoz, złego traktowania przez lekarzy i nadmiernej terapii. Gdyby dać zwykłemu lekarzowi rodzinnemu choćby godzinę czasu na przezwyciężenie poważnej choroby, można by uniknąć wielu nieszczęść. W naszym systemie opieki zdrowotnej wydaje się niesamowitą ilość pieniędzy na diagnostykę aparaturową, niepotrzebne operacje lub niezwykle kosztowne immunoterapie u 95-latków”[10]. W takich warunkach relacja lekarz–pacjent nie może być inna niż przedmiotowa. Pacjent–klient jest tyle wart, ile

[8] System Fredericka W. Taylora, wprowadzony na początku XX w., polega na uzależnieniu płacy robotników od ich wydajności pracy, czyli od czasu wykonywania poszczególnych operacji technologicznych w jednostce czasu – im krótszy jest ten czas, tym wyższa zapłata. W tym celu wprowadził chronometraż, tj. pomiar czasu poszczególnych czynności robotnika za pomocą sekundomierza. Robotnicy, którzy chcieli coraz więcej zarabiać, skracają ten czas dzięki wzrastającemu wysiłkowi fizycznemu i intelektualnemu aż do granic ich możliwości, zaś ci, którzy temu nie podołali, byli zwalniani z pracy. Odtąd efektywność pracy zaczęła być jedną z „ekonomicznych zasad doboru” pracowników – zatrudnieni byli tylko najszybsi.

[9] Zob. *Toyota work methods applied at General Hospital*, 14.07.2014, http://www.sfbg.com/politics/2014/05/07/toyota-work-methods-applied-general-hospital (14.07.2014).

[10] „Welt am Sonntag”, 12.03.2019 r.

zysku przysparza lekarzom–sprzedawcom, przychodniom zdrowia, zakładom leczniczym (szpitalom), aptekom, zakładom produkującym sprzęt medyczny i instytucjom zarządzającym służbą zdrowia.

Klienci w „sklepach zdrowia" – gabinetach lekarzy i zakładach leczniczych – są inaczej traktowani niż w zwykłych sklepach z następujących powodów:

- relacja lekarz (sprzedawca)–pacjent (kupujący) jest asymetryczna, gdyż pacjent zależy od lekarza w o wiele większym stopniu, niż lekarz od pacjenta. W innych sklepach jest raczej symetryczna,
- w przeciwieństwie do klienta zwykłego sklepu, który może pójść do dowolnego sklepu według upodobania, pacjent–klient, nie ma możliwości wyboru. W przypadku publicznej służby zdrowia jest on przypisany do lekarza rodzinnego, specjalisty przychodni i dyżurującego w danym dniu szpitala. Teoretycznie może zmieniać lekarzy, ale praktycznie nic mu to nie da. Jest bowiem mało prawdopodobne, by inny lekarz okazał się lepszym od poprzedniego. A w ogóle zmiana lekarza nie jest możliwa w małych miejscowościach, gdzie często w ogóle brakuje specjalistów,
- towar zakupiony w sklepie objęty jest rękojmią albo gwarancją w przeciwieństwie do towaru zakupionego u lekarza. Lekarz może co najwyżej zagwarantować pacjentowi życie „aż do samej śmierci", która nie wiadomo, kiedy nastąpi,
- kupując towar w sklepie można grymasić, a u lekarza zazwyczaj nie ma miejsca na jakiekolwiek wybrzydzanie. Trzeba dziękować losowi i lekarzowi za to, że go przyjął, co mu sprzedał i przepisał, i mieć nadzieję, że to pomoże, bez jakiejkolwiek możliwości reklamacji,
- postawa klienta w zwykłym sklepie może być roszczeniowa, ale nie w gabinecie lekarskim. Chociaż pacjenci coraz częściej odwołują się do „Karty Praw Pacjenta" i domagają się dobrej usługi za dobre pieniądze, to różnie z tym bywa. Relacja lekarz–pacjent będzie tak długo asymetryczna, dopóki liczba lekarzy nie osiągnie wartości, powyżej której podaż usług medycznych będzie znacznie przewyższać popyt na nie. Ale prędko tak nie będzie, o ile w ogóle kiedyś to nastąpi.

Lekarz–pragmatyk i konformista

Mniej więcej od połowy ubiegłego stulecia postępuje relatywizacja norm etycznych, pragmatyczne i utylitarystyczne nastawienie do życia oraz manipulacja społeczna. Normy i oceny moralne zmieniają się w czasie, zależą od miejsca,

grupy społecznej, kultury, okoliczności, oraz od tego, kogo dotyczą i kto się nimi kieruje w postępowaniu i ewaluacji. W teraźniejszym świecie jest wiele systemów etycznych, z których żadnego nie powinno się wyróżniać. Stąd wynika, że ocen moralnych nie należy dokonywać w jakiejś idealnej i abstrakcyjnej rzeczywistości społecznej, nie ze względu na jakieś absolutne i odwieczne kryteria i nie przez ludzi albo człowieka „w ogóle", lecz w realnym społeczeństwie, odpowiednio do aktualnej sytuacji i przez konkretną jednostkę lub grupę. Hierarchia wartości i kryteria oceny moralnej zmieniają się w zależności od wielu czynników, a im więcej bierze się ich pod uwagę przy ocenie moralnej, tym powinna ona być trafniejsza [wskutek relatywizacji etyka przekształca się w „*Aber-Ethik*", tj. etykę, na której gruncie dokonuje się jakiegoś osądu, a jednocześnie wskazuje się na wątpliwość co do jego słuszności i wyraża się ją dopowiadając po nim niemieckie słowo „*aber*" (ale) – „*To jest dobre, ale...*"]. Krótko mówiąc, dziś wiemy, że żaden osąd moralny nie jest absolutny ani ponadczasowy. Relatywizm etyczny jest przydatny do usprawiedliwiania tego, co w warunkach neoliberalizmu robi się w celach niegodziwych i co na podstawie etyki tradycyjnej jest z pewnością nieetyczne. Etyka relatywistyczna upowszechniła się też wśród lekarzy.

Wraz z rozwojem kapitalizmu, zaostrzającą się walką konkurencyjną i szerzeniem się ideologii konsumpcjonizmu postępuje dominacja postaw pragmatyzmu i utylitaryzmu. Przydatność, użyteczność i opłacalność w myśleniu, zachowaniu, postawach i postępowaniu wypierają skutecznie współczucie, miłość (także religijną miłość bliźniego) oraz bezinteresowność. Zanika też kierowanie się niewymiernym dobrem wspólnym i troska o nie, gdyż ważniejsze stało się ściśle wymierne dobro prywatne. Dlatego na czołowe miejsce w hierarchii wartości wysunęły się zysk i sukces (zwycięstwo). A wszystko, co sprzyja ich osiąganiu, osądza się jako moralne na gruncie relatywizmu etycznego. „Brutalny kapitalizm lat dziewięćdziesiątych i późniejszych wyzwolił w wielu z nas to, co najgorsze. [...] Dziki kapitalizm zamienia się w amoralny mechanizm oszukiwania, w którym wszystkie chwyty są dozwolone"[11]. Uformowała się już pokaźna i coraz bardziej rozrastająca się grupa ludzi, którzy nawet palcem w bucie nie kiwną bez otrzymania stosownej zapłaty. Ich dewizą życiową jest „Nic za darmo". To również dotyczy lekarzy.

[11] I. Marczak, *„Poniżam, więc jestem" – polityka wielu polskich firm. „Brutalny kapitalizm lat '90 wyzwolił w nas to, co najgorsze"*. Wywiad z prof. dr hab. Andrzejem Szahajem, „INN: POLAND", 29.06.2015, https://innpoland.pl/118345,ponizam-wiec-jestem-to-polityka-wielu-polskich-firm-brutalny-kapitalizm-lat-90-wyzwolil-w-nas-to-co-najgorsze (12.06.2017).

W dwudziestowiecznych ustrojach totalitarnych i monopartyjnych rządziły tylko jedne partie polityczne, a w teraźniejszych demokratycznych rządzą różne elity władzy jawne lub skryte: „układy", „sieci", kliki, grupy nacisku, korporacje itp. W obu przypadkach nikt nie liczy się z jednostkami. Pojedynczy człowiek wart jest tyle, za ile czegoś kupi albo jak liczy się jego głos w wyborach na pretendentów do władzy. O losach świata i ludzi decydują „krupierzy dziejów"[12], a nie jednostki, które mają dwa możliwe wybory: buntować się przeciw swojemu losowi albo pogodzić się z nim. Buntowanie się w pojedynkę jest nieskuteczne i niczego nie załatwia – dlatego z punktu widzenia prakseologii jest działaniem pozbawionym sensu. Korzystniejsza jest uległość wobec elit rządzących. W dużym stopniu elity władzy wymuszają ją za pomocą powszechnego i efektywnego ogłupiania społeczeństwa, dokonywanego na wiele sposobów, ponieważ są przekonane o tym, że głupimi łatwiej się rządzi i manipuluje (jednakże to nie jest takie pewne ze względu na to, że zachowania i decyzje głupich często są nieprzewidywalne i mogą być diametralne różne od oczekiwanych). Toteż przeważająca trzeźwo myśląca większość społeczeństwa zachowuje się konformistycznie, z wyjątkiem romantycznych bohaterów skłonnych cierpieć za miliony – nie tyle ludzi, co dolarów. Tym bardziej, że z różnych względów uległość opłaca się, bo – jak mówi przysłowie – „pokorne cielę dwie matki ssie". Niestety, postawy konformistyczne przeważają coraz bardziej wśród lekarzy. Oni, jak inne grupy zawodowe, kierują się zasadami pragmatyzmu, utylitaryzmu i konformizmu. Nie chcą albo boją się być odmieńcami i narażać się swojemu środowisku, przełożonym i elitom rządzącym. Wygodniej i korzystniej być uległym, lubianym przez kolegów po fachu i czerpać z tego profity. Oczywiście, zdarzają się sporadyczne bunty pracowników służby zdrowia w postaci strajków i głodówek, ale mniej w trosce o pacjentów niż z powodów roszczeniowych o coraz wyższe „godziwe" płace i lepsze warunki pracy. Postulaty poprawy funkcjonowania służby zdrowia w wyniku wzrostu nakładów finansowych są tylko maskowaniem istoty sprawy w celu zmylenia opinii publicznej. A żądanie „godziwej zapłaty" jest co najmniej dziwne. Przecież ich zarobki *en bloc* są kilkakrotnie wyższe od średnich. Dotyczy to ogółu lekarzy-praktyków prywatnych, a nie lekarzy-naukowców (teoretyków i klinicystów) zatrudnionych w uniwersytetach medycznych i klinikach akademickich. Poza tym, nie tylko lekarze chcą i powinni godnie żyć i „godziwie" zarabiać. Zaś studiowanie medycyny wcale nie jest trudniejsze od studiowania np. fizyki albo elektroniki. (Dowodzi tego

[12] Zob. W. Sztumski, *Krupierzy dziejów*, „Sprawy Nauki", 2011, nr 3.

choćby fakt, że kandydatów na studia medyczne jest o wiele więcej niż na kierunki tzw. nauk ścisłych[13]). Praca lekarza też nie jest cięższa od pracy hutnika przy wielkim piecu, bardziej niebezpieczna od kierowcy TIR-a ani bardziej odpowiedzialna od kontrolera lotu, od którego zależy życie setek ludzi. Tak więc, większość lekarzy buntuje się z pobudek egoistycznych, gdy chodzi o ich dobro i interesy finansowe. A poza tym są zwyczajnymi konformistami chcącymi zachować swój *status quo* i nie narażać się na utratę zdobytych przywilejów. Między innymi dlatego, zabiegając o łaskę elit władzy (oficjalnej lub nieformalnej), podpisują lojalki, jak np. „klauzulę sumienia", często na przekór własnym poglądom racjonalistycznym i nie zawsze adekwatnie do swej religijności, ale po prostu dla świętego spokoju i na wszelki wypadek. Taka hipokryzja też nie jest obca innym grupom zawodowym. (Nota bene, sumienie jest sprawą prywatną. Dlatego publikowanie nazwisk ludzi, którzy podpisali klauzulę sumienia jest w moim przekonaniu naruszeniem ich dóbr osobistych i prywatności. Ale chodzi o wywieranie presji przez kościół i lekarzy wierzących na tych, którym sumienie dyktuje co innego albo którzy mają wątpliwości odnośnie do treści tej klauzuli ograniczającej ich wolność).

Symptomem naszych czasów jest manipulacja ludźmi na coraz większą skalę, proporcjonalnie do postępu techniki oraz rządów autorytarnych. Manipuluje się masami społecznymi za pomocą reklam, przekazywania wybiórczych wiadomości, przekręcania faktów, odwracania znaczeń słów, dowolnej interpretacji wydarzeń historycznych w zależności od koniunktury, poprawności politycznej i uznawanej ideologii, emisji filmów historycznych fałszujących fakty na zamówienie władzy itd. Codziennie jesteśmy bombardowani przez mass media wieloma zmanipulowanymi informacjami naraz. Trzeba mieć dużą dozę odporności, krytycyzmu i rzetelnej wiedzy, by nie dać zwieść się manipulantom.

Manipulacjom zostały poddane też przysięgi i przyrzeczenia lekarzy, odwołujące się do tradycyjnej Przysięgi Hipokratesa:

> Przysięgam Appolinowi lekarzowi i Asklepiosowi, i Hygei, i Panakei oraz wszystkim bogom jak też boginiom, biorąc ich za świadków, że wedle swoich sił i osądu (sumienia) przysięgi tej i tej pisemnej umowy dotrzymam. Swego przyszłego nauczyciela w sztuce (lekarskiej) na równi z własnymi rodzicami szanował będę i dzielił będę z nim życie, i wesprę go, gdy się znajdzie w potrzebie; jego potomków miał będę za braci w linii męskiej i sztuki tej uczył ich będę,

[13] Na przełomie lat 50-tych i 60-tych kilka lat uczyłem fizyki studentów Akademii Medycznej w Krakowie. Na ok. 120 studentów pierwszego roku wydziału lekarskiego było co najwyżej pięcioro bardzo dobrych z tego przedmiotu, a na wydziale farmacji – ani jednego.

gdy zechcą się uczyć, bez zapłaty i pisemnej umowy; na piśmie jak też ustnie wiedzę całą i doświadczenie swoim własnym synom i synom tego, który uczył mnie będzie, jak też przekażę uczniom, którzy umowę tę podpisali i przysięgą tą, jako prawem lekarskim, się związali, lecz nikomu więcej. Zdrowy tryb życia i sposób odżywiania zalecał będę wedle swoich sił i osądu, mając na względzie pożytek cierpiących, chroniąc ich zaś przed szkodą i krzywdą Nikomu, nawet na żądanie, nie podam śmiercionośnej trucizny, ani nikomu nie będę jej doradzał, podobnie też nie dam nigdy niewieście środka na poronienie. W czystości i niewinności zachowam życie swoje i sztukę swoją. Nigdy nikomu nie usunę kamieni moczowych przez cięcie (pęcherza), lecz odeślę każdego do ludzi, którzy z zajęciem tym są obeznani. Do któregokolwiek z domów wnijdę, wejdę dla pożytku cierpiących; obcy mi będzie rozmyślny występek, jak też każda inna nieprawość, zwłaszcza czyny lubieżne na ciałach kobiet i mężczyzn, nie tylko wolnych, lecz i niewolników. Cokolwiek przy leczeniu albo też poza leczeniem w życiu ludzi ujrzę lub usłyszę, czego ujawniać nie można, milczał o tym będę, za świętą tajemnicę to mając. Jeżeli więc tej swojej przysięgi dochowam i jej nie naruszę, niech zyskam powodzenie i w życiu, i w sztuce, i sławę u wszystkich ludzi po wsze czasy; jeżeli zaś ją złamię i się jej sprzeniewierzę, niech mnie wszystko przeciwne dotknie.

Proceder ten zapoczątkowała Deklaracja Genewska z 1948 r., modyfikowana następnie w latach 1968, 1983, 1994, 2005, 2006 i 2017[14]. Deklaracja Genewska. Uchwalona przez 2. Sesję Ogólną Światowego Stowarzyszenia Lekarzy w Genewie we wrześniu 1948 r., poprawiona przez 22. Światowy Kongres Lekarzy w Sydney w sierpniu 1968 r. i 35. Światowy Kongres Lekarzy w Wenecji w październiku 1983 r.:

W chwili przyjęcia mnie do grona członków zawodu lekarskiego uroczyście przyrzekam poświęcić me życie służbie ludzkości. Będę odnosił się do moich nauczycieli z należnym im szacunkiem i wdzięcznością. Będę wykonywał swój zawód sumiennie i z godnością. Zdrowie chorego będzie moją główną troską. Będę zachowywał powierzone mi tajemnice nawet po śmierci chorego. Ze wszystkich mych sił będę dbać o zachowanie godności i szlachetnych tradycji zawodu lekarskiego. Moi koledzy będą mi braćmi. Nie dopuszczę do tego, by względy religijne, narodowe, rasowe, polityki partyjnej lub pozycji społecznej mogły wpływać na moje obowiązki wobec mego chorego. Zachowam najwyższy szacunek dla życia ludzkiego od jego początku nawet pod wpływem groźby. Nie użyję mojej wiedzy lekarskiej przeciwko prawom ludzkości. Przyrzekam to uroczyście, z własnej woli, na mój honor!.

[14] World Medical Association, Handbook of Declarations. Published by the World Medical Association. Inc. 1985. Printed in England by Inkon Printers Limited. Farnborough, Hampshire, s. 3 (tł. dr med. Jan Jaroszewski), przedr.: „Gazeta Lekarska", lipiec 1990.

W deklaracji z 1983 r. zmieniono zapis o niepodawaniu kobiecie środków poronnych na zapis „Zachowam najwyższy szacunek dla życia ludzkiego od jego początku". Ale kwestia ścisłego określenia tego „początku" jest kontrowersyjna i właściwie konwencjonalna. Data „początku" wiąże się z dopuszczalnością aborcji. Katolicy uznają za początek życia człowieka chwilę zapłodnienia (wg Jana Pawła II, odtąd zygota jest już „osobą"), luteranie – trzeci tydzień ciąży, a muzułmanie – moment złączenia duszy z ciałem płodu w 12. tygodniu ciąży. Ta kwestia jest dyskutowana w aspekcie religijnym, etycznym i biologicznym, i ciągle nierozstrzygnięta. Z Deklaracji Chicagowskiej (2017) usunięto zapis o niepodawaniu kobiecie środków poronnych. Natomiast wprowadzono dwa ważne zapisy. Jeden o przestrzeganiu praw ludzkich i swobód obywatelskich: „Nie użyję mojej wiedzy lekarskiej przeciwko prawom człowieka i swobodom obywatelskim, choćby nawet pod groźbą". Drugi o służbie dla ludzkości: „Uroczyście zobowiązuję się poświęcić moje życie w służbie ludzkości"[15]. Różnią się też przyrzeczenia lekarskie składane w poszczególnych krajach i uczelniach w zależności od kultury, tradycji i poziomu cywilizacyjnego.

Przyrzeczenie niemieckie:

> Jako członek personelu medycznego Uroczyście zobowiązuję się oddać życie w służbie ludzkości; Zdrowie i dobre samopoczucie mojego pacjenta będą najwyższym priorytetem moich działań; Będę szanować autonomię i godność mojego pacjenta; Będę zachowywać najwyższy respekt dla życia ludzkiego; Nie będę uzależniać moich obowiązków medycznych wobec mojego pacjenta od wieku, choroby lub niepełnosprawności, wyznania, pochodzenia etnicznego, płci, narodowości, przynależności politycznej, „rasy", orientacji seksualnej, statusu społecznego lub innych czynników; Będę utrzymywać w tajemnicy sekrety powierzone mi przez pacjenta; nawet po jego śmierci. Będę praktykować mój zawód sumiennie i dostojnie zgodnie z dobrą praktyką medyczną; Będę promować honor i godność zawodu lekarskiego; Będę oddawać moim nauczycielom, kolegom i studentom szacunek i wdzięczność, na jakie zasługują; Będę korzystać z mojej wiedzy medycznej dla dobra pacjenta i promować opiekę zdrowotną; Będę dbał o własne zdrowie, dobre samopoczucie i umiejętności, aby wykonywać czynności na najwyższym poziomie; Nie wykorzystam mojej wiedzy medycznej do łamania praw człowieka i swobód obywatelskich, nawet pod groźbą; To wszystko obiecuję uroczyście i dobrowolnie na mój honor[16].

---

[15] http://medicalworldupdate.com/2017-newly-approved-physicians-pledge-world-medical-association-declaration-geneva (19.06.2017).

[16] https://de.wikipedia.org/wiki/Genfer_Deklaration_des_Weltärztebundes#Gelöbnis (12.06.1017).

Przyrzeczenie polskie:

> Przyjmuję z szacunkiem i wdzięcznością dla moich Mistrzów nadany mi tytuł lekarza i w pełni świadomy związanych z nim obowiązków przyrzekam: obowiązki te sumiennie spełniać; Służyć życiu i zdrowiu ludzkiemu. Według najlepszej mej wiedzy przeciwdziałać cierpieniu i zapobiegać chorobom, a chorym nieść pomoc bez żadnych różnic, takich jak: rasa, religia, narodowość, poglądy polityczne, stan majątkowy i inne, mając na celu wyłącznie ich dobro i okazując im należny szacunek. Nie nadużywać ich zaufania i dochować tajemnicy lekarskiej nawet po śmierci chorego. Strzec godności stanu lekarskiego i niczym jej nie splamić, a do kolegów lekarzy odnosić się z należną im życzliwością, nie podważając zaufania do nich, jednak postępując bezstronnie i mając na względzie dobro chorych. Stale poszerzać swą wiedzę lekarską i podawać do wiadomości świata lekarskiego wszystko to, co uda mi się wynaleźć i udoskonalić. Przyrzekam to uroczyście.

Ciekawe, że w przyrzeczeniu lekarzy polskich, w odróżnieniu od innych krajów cywilizacji euro-atlantyckiej, nie znalazł się zapis o przestrzeganiu praw człowieka i wolności obywatelskich. Takie zapisy są w Kanadzie, USA i we Francji, gdzie lekarze przyrzekają ponadto sprawować darmową opiekę nad ubogimi:

> Obiecuję i przysięgam, że będę wierny prawom honoru i prawdomówności w praktyce lekarskiej. Dam bezpłatną opiekę ubogim i nigdy nie zażądam wynagrodzenia przekraczającego wkład mojej pracy. Przyjęty do wnętrza domów, nie będę widzieć, co się tam dzieje, mój język zakopie powierzone mi sekrety, a mój stan nie posłuży do zepsucia obyczajów ani nie będzie sprzyjał zbrodni. Nie pozwolę, by względy religii, narodu, rasy, partii lub klasy społecznej pojawiły się pomiędzy moim obowiązkiem a moim pacjentem. Będę szanował wszystkich ludzi, ich autonomię i wolę, bez jakiejkolwiek dyskryminacji ze względu na stan lub przekonania. Będę interweniować, jeśli będą osłabieni, podatni na zagrożenia lub gdy zagrożona będzie ich integralność lub godność. Nawet pod przymusem, nie wykorzystam mojej wiedzy przeciwko prawom ludzkości[17].

A w ogóle, przysięgę Hipokratesa uznaje się za rytualny relikt i drogowskaz dla postępowania lekarzy, bo nie znajduje zastosowania w dzisiejszych realiach i nie sposób przestrzegać jej w wersji klasycznej. Jak pisze Peter Tyson, „Dzisiaj większość absolwentów szkół medycznych przysięga na jakąś przysięgę, zwykle na zmodernizowaną [zmanipulowaną – W.S.] wersję przysięgi Hipokratesa"[18]. Dalej pisze on, że o ile w 1928 r. zaledwie 24% ab-

[17] Zob. C. Hervé, M. Wolf, *Actualité du serment d'Hippocrate*, „La Revue de Médecine Légale", 2013, vol. 4, issue 1, s. 16-19.

[18] P. Tyson, *The Hippocratic Oath Today*, „NOVA", 03.07.2001, http://www.pbs.org/wgbh/nova (15.08.2015).

solwentów amerykańskich szkół medycznych składało przysięgę, to obecnie prawie 100%. Można by się z tego cieszyć, gdyby treść współczesnej przysięgi nie odbiegała od podstawowych zasad klasycznej przysięgi Hipokratesa. Według badań przeprowadzonych w 1993 roku w 150 amerykańskich i kanadyjskich szkołach medycznych, tylko 14% współczesnych przysiąg zakazuje eutanazji, 11% utrzymuje przymierze z bóstwem, 8% wyrzeka się aborcji, a zaledwie 3% zabrania kontaktu seksualnego z pacjentami. W klasycznej przysiędze domaga się tylko czegoś „przeciwnego" do sławy i powodzenia w życiu dla tych, którzy ją złamią, a w dzisiejszych mniej niż w połowie przysiąg postuluje się pociąganie lekarzy do odpowiedzialności prawnej za nieprzestrzeganie przysięgi. Coraz więcej lekarzy czuje, że przysięga Hipokratesa jest nieadekwatna do realiów świata olbrzymich przemian w nauce, technice, gospodarce, polityce i w sferze życia społecznego, świata zalegalizowanej aborcji, samobójstwa wspomaganego przez lekarza oraz epidemii niespotykanych w czasach Hipokratesa[19], i w którym czynniki polityczne, wyznaniowe, ekonomiczne (w szczególności finansowe), administracyjne itd. oraz organizacje międzynarodowe wywierają naciski i presje na lekarzy i zmuszają ich do respektowania standardów światowych i posługiwania się pojęciami zdefiniowanymi na nowo. Dlatego amerykańscy studenci medycyny sami proponują zmodernizowane przysięgi Hipokratesa, w których idea, by nie szkodzić łączyła się z postulatem, by w trakcie badania mieć na uwadze zarówno dobro człowieka po drugiej stronie stetoskopu, jak i jego sytuację społeczną i finansową. Tym bardziej, że dokonała się zmiana definicji zdrowia, które od niedawna postrzega się nie tylko w kontekście fizycznych symptomów i diagnoz, lecz w znacznie szerszym[20].

Pojęcie zdrowia jest bardziej złożone niż dawniej. Świadczy o tym definicja zdrowia podana przez WHO: „Zdrowie jest stanem pełnego, dobrego samopoczucia/dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego, a jednostki lub grupy muszą mieć możliwość określania i realizowania swoich dążeń, zaspokajania potrzeb, a także zmiany środowiska bądź radzenia sobie z nim. Dlatego zdrowie jest postrzegane jako zasób życiowy, a nie cel życia. Zdrowie jest pojęciem pozytywnym, obejmującym zasoby osobiste i społeczne oraz możliwości fizyczne, a nie tylko brakiem obiektywnie istniejącej choroby,

[19] Tamże.

[20] Zob. M. Bailey, *So long, Hippocrates. Medical students choose their own oaths*, STAT, 21.09.2016, http://www.statnews.com/2016/09/21/hippocratic-oath-medical-students (22.07.2017).

czy niepełnosprawności". Zawiera ono kilka kategorii zdrowia. W pojęciu zdrowia mieści się:

- zdrowie fizyczne (prawidłowe funkcjonowanie organizmu, jego układów i narządów oraz sprawność układu ruchowego),
- psychiczne (brak objawów psychopatologicznych i defektów w strukturze i funkcjach psychicznych, umiejętność radzenia sobie ze stresem, napięciem, lękiem, depresją, agresją i prawidłowe funkcjonowanie procesów psychicznych),
- emocjonalne (zdolność do rozpoznawania uczuć i wyrażania ich w odpowiedni sposób),
- umysłowe (zdolność do logicznego myślenia, kojarzenia faktów i jasnego wyrażania się),
- społeczne (zdolność do nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania prawidłowych relacji z innymi ludźmi),
- duchowe (osiągania wewnętrznego spokoju i równowagi duchowej na gruncie wierzeń i praktyk religijnych albo świeckiego, osobistego zbioru przekonań i zasad).

W wyniku degradacji środowiska przyrodniczego i społecznego kolejne pokolenia począwszy od kilku ostatnich dziesięcioleci są coraz bardziej chorowite pod względem fizycznym, przede wszystkim sprawności cielesnej. Mimo, że dobrze odżywiane i faszerowane witaminami, odżywkami, suplementami diety oraz produktami wzmacniającymi organizm (energizerami), są one coraz słabsze i bardziej podatne na infekcje bakteryjne i wirusowe oraz na alergeny, jak i chorobliwie otyłe. Z biegiem lat stan zdrowia społeczeństwa pogarsza się mimo spożywania nadmiernych ilości odpowiednich leków (lekomanii). Świadczą o tym statystyki zachorowań. Przyczyn upatruje się głównie w akceleracji tempa pracy i życia oraz w niewłaściwym i nieregularnym odżywianiu, zwłaszcza produktami przetworzonymi, przesłodzonymi i *fast foodami*. Wciąż więcej, głównie wśród młodocianych, notuje się zaburzeń emocjonalnych, brak odporności na stresy i nieumiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, zwłaszcza stresowych, których coraz więcej generuje stresogenne środowisko społeczne i których coraz częściej chce się unikać. Znacznie rośnie liczba zaburzeń psychicznych (nerwic i depresji), wywoływanych napięciem, lękiem, agresją, przerostem ambicji i pogonią za karierą i bogactwem. Maleje sprawność intelektualna, a zdolność do logicznego myślenia spada drastycznie, proporcjonalnie do ogłupiania społeczeństwa przez elity władzy, reklamotwóców i środki masowego przekazu, które powinno się raczej nazywać „środkami masowego ogłupiania". Nauczyciele i wykładowcy uczelni wyższych zgodnie potwierdzają permanentny spadek

kompetencji w zakresie myślenia logicznego u uczniów i studentów. Kłopoty z myśleniem skutkują trudnościami w uczeniu się i awersją do nauki. W społeczeństwie konsumpcyjnym wzrasta liczba ludzi „chorych społecznie", do których zalicza się jednostki zmarginalizowane, wykluczone i „sieroty społeczne". Nie są one chore tylko z przyczyn wewnętrznych (niepełnosprawność, chroniczne choroby, zaburzenia psychiczne, a także „na własne życzenie"), lecz również z przyczyn zewnętrznych (ubóstwo, nieodpowiednie wykształcenie, nieumiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami, niska pozycja społeczna, walka konkurencyjna itd.). Ci ludzie nie potrafią lub nie chcą dostosować się do średnich (stale podwyższanych) standardów społecznych narzuconych przez tempo pracy i życia, do wzrastających wymagań i oczekiwań, do wzrostu wydajności pracy, do walki konkurencyjnej i do powszechnej gonitwy za zyskiem.

Współczesna cywilizacja generuje też patologię sfery duchowej – czyni ludzi „chorymi na duchu" (nie mylić z chorymi psychicznie). Duchowość ma nie tylko wymiar religijny, ale również świecki. Jest atrybutem każdego człowieka, także ludzi areligijnych (nonteistów, ateistów, agnostyków), gdyż jest cechą gatunkową *homo sapiens*. Obejmuje ona zarówno pogłębione życie religijne, jak i kompetencje intelektualne do rozumienia siebie i świata oraz do świadomie kształtowanych świeckich zasad moralnych. W jej ramach poszukuje się między innymi, odpowiedzi na pytanie o sens i cel życia. Ci ludzie nie nadążają za innymi i żyją na poboczach dróg wytyczonych przez postęp cywilizacji. Subtelność estetyczna zagłuszona została wrzaskiem i szokingiem. Duchowość religijna sprowadzona została do pobożności na pokaz albo „od święta", a granica między *sacrum* a *profanum* zanika[21]. Dni powszednie nie różnią się od świątecznych. Życie wielu ludzi traci sens, głównie z braku możliwości samorealizacji oraz wykluczenia społecznego. Potwierdza to wzrost liczby samobójstw, nawet wśród dzieci i młodzieży. Duchowy wymiar celu życia redukuje się do materialnego, gdyż „*Mieć*" jest ważniejsze od „*Być*". W wyniku postępu techniki ludzie stają się maszynopodobni, pozbawiani empatii i wrażliwości.

Czy większa humanizacja studiów medycznych przyczyni się do zmiany stosunku lekarzy do pacjentów?

Najważniejszym zadaniem studiów medycznych jest kształcenie profesjonalne przyszłych lekarzy na jak najwyższym poziomie wiedzy, umiejętności i kompetencji, jak najbardziej efektywnie i z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć postępu technicznego i naukowego w dziedzinie medycyny. Pod tym wzglę-

[21] Zob. W. Sztumski, *Granice między sacrum i profanum*, „Sprawy Nauki", 2012, nr 11.

dem studia medyczne nie różnią się wiele od innych studiów zawodowych. Natomiast ze względu na specyfikę zawodu lekarza studia medyczne powinny być o wiele bardziej zhumanizowane. Przyszli lekarze powinni posiąść wiedzę podstawową z antropologii filozoficznej, logiki (dla humanistów) i ekonomii (marketingu), przy czym logika powinna być przedmiotem obligatoryjnym (niestety, logikę wyrugowano z programów nauczania prawie we wszystkich uczelniach w Polsce[22]). W wielu uczelniach medycznych przedmioty bloku humanistycznego (humanizmu w medycynie) realizuje się w karykaturalnym wymiarze 5 albo 10 godzin wykładów, seminariów, lub ćwiczeń do wyboru przez wykładowcę po to, żeby formalnie spełnić wymóg ministerialny w zakresie standardów kształcenia.

Dla medyków ważniejsze jest nabycie umiejętności logicznego myślenia, podstawowych reguł wnioskowania, wiedzy w zakresie precyzyjnego wysławiania się oraz właściwego postępowania (przede wszystkim z pacjentami), aniżeli wiedza z historii medycyny, filozofii medycyny czy historii filozofii w wymiarach 25 godzin, jak np. w Uniwersytecie Medycznym w Poznaniu. Ogromną rolę – przede wszystkim w diagnostyce, ale też terapii i w holistycznym (osteopatycznym) sposobie postrzegania pacjenta – odgrywa znajomość różnych kategorii determinizmu: przyczynowego, strukturalnego, funkcjonalnego, następstwa stanów, statystycznego i chaosu. Trzeba przecież rozpatrywać pacjenta w różnorakich związkach i zależnościach w obrębie jego organizmu oraz między nim a środowiskiem przyrodniczym i społecznym. W szczególności ważna jest wiedza o zależności przyczynowo-skutkowej. Lekarz ma wiedzieć, kiedy ma do czynienia z zależnością przyczynowo-skutkową, a kiedy z innymi zależnościami, i umieć odróżniać przyczyny główne od ubocznych, sprawcze od formalnych itp. oraz znać warunki realizacji związku przyczynowego i granice stosowalności zasady przyczynowości. Powinien też umieć znaleźć główną przyczynę choroby, by móc ją usunąć. Jeśli tego nie potrafi, to leczy pozornie (objawowo) i uzdrawia na krótką metę. Cieszą się z tego chorzy, ponieważ już po jednym dniu lub kilku dniach normalnie funkcjonują; pracodawcy, bo ich pracownicy szybko mogą podjąć pracę i lekarze, bo szybko pozbywają się pacjentów. Oprócz tego, lekarz nie znając głównej przyczyny choroby leczy ją za pomocą leków usuwających wiele możliwych przyczyn, a nie tylko tę jedyną. Na przykład zaleca antybiotyk zwalczający całe spektrum bakterii, wśród których jest ten jeden rodzaj wywołujący tę właśnie jednostkę chorobową. Wszystko byłoby dobrze, gdyby nie to, że im większy jest zakres działania takich leków, tym więcej wywołują one nie-

[22] Zob. Tenże, *Ucieczka od logiki*, „Sprawy Nauki", 2011, nr 6-7 (161).

pożądanych skutków ubocznych, szkodliwych dla zdrowia i życia. Wyleczenie jednego narządu skutkuje uszkodzeniem i chorobą wielu innych[23]. Im nowszej generacji są antybiotyki lub inne lekarstwa syntetyczne, tym więcej wywołują one coraz groźniejszych dla zdrowia skutków szkodliwych. Kiedy czyta się ulotki załączone do nich z całą litanią „skutków niepożądanych", to aż strach je zażywać. To, między innymi, jest przyczyną powrotu do medycyny naturalnej i stosowania środków domowych, homeopatii i korzystania z usług medycyny ludowej, szamanów a także szalbierzy. Tym bardziej, że zioła i leki domowe są bezpieczniejsze i o wiele tańsze. Jeśli niektóre choroby wymagają stosowania leków syntetycznych, to zażywa się je na zasadzie wyboru będąc świadomym o szkodliwych skutkach ubocznych. Na nic ostrzeżenia Ministra Zdrowia, że „każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża zdrowiu lub życiu". Tym bardziej, że nawet „właściwie stosowany" też może zaszkodzić wskutek uczulenia na jakieś substancje. Nota bene, skąd pacjent ma wiedzieć, czy jest uczulony na jakiś składnik, zanim nie przekona się o tym po spożyciu lekarstwa. Te nic niedające ostrzeżenia służą tylko unikaniu odpowiedzialności przez firmy farmaceutyczne.

Edukacja do zawodu lekarza lub farmaceuty, tak jak do innych zawodów, od których zależy życie ludzi, powinna maksymalnie kształtować poczucie odpowiedzialności, obowiązkowości i sumienności. Zwłaszcza w czasach, gdy postępuje atrofia odpowiedzialności[24]. Wiele tragedii i awarii (elektrowni atomowych, pożarów, powodzi i katastrof ekologicznych) było spowodowanych nieodpowiedzialnym zachowaniem lub postępowaniem pracowników i lekceważeniem obowiązków oraz oznak zagrożeń. Także coraz częściej zdarzają się przypadki zagrożeń zdrowia i życia pacjentów w wyniku braku odpowiedzialności i obowiązkowości lekarzy, o czym donoszą mass media. Nie chodzi tylko o odpowiedzialność prawną, ale w równym stopniu o moralną za to, co nie jest zawarte w przepisach prawnych. Przecież wszystkiego nie sposób skodyfikować. Lekarze bardzo często stoją wobec różnych dylematów i muszą podejmować natychmiastowe decyzje w sytuacjach awaryjnych, np. w przypadkach zagrożenia życia. Tego trudno się nauczyć, ale można i trzeba w większym stopniu wymagać od kandydatów na studia lekarskie umiejętności dokonywania szybkich i trafnych wyborów.

---

[23] Przykładem może być *wibramycyna*, zastosowana po raz pierwszy u żołnierzy USA, którzy napadli na Wietnam i zapadali na różne choroby tropikalne, a potem była stosowana powszechnie w latach 60. ubiegłego wieku. Był to wówczas rewelacyjny antybiotyk, ale jego skutki uboczne były fatalne.

[24] Zob. W. Sztumski, *Postęp techniczny i deflacja odpowiedzialności*, „Transformacje – Pismo Interdyscyplinarne", 2015, nr 1-2 (84-85).

Podsumowanie

Na przedmiotowe odnoszenie się do pacjentów wpływają czynniki subiektywne, które grają decydującą rolę u lekarzy nie tyle „z powołania", co z innych powodów – tradycji rodzinnych, dobrych zarobków, szybkiego bogacenia się, prestiżu itp. Jednak większą rolę odgrywają następujące czynniki obiektywne.

Podsumowując refleksje autora niniejszego rozdziału:

a) Studia medyczne i praca zawodowa: Przedmiotowe traktowanie pacjenta narasta w trakcie studiów medycznych i pracy lekarzy. Korzystanie z pomocy naukowych w postaci symulatorów człowieka i jego narządów implikuje podejście do żywych ludzi i ich narządów jak do przedmiotów martwych. Podobnie traktuje się pacjentów znajdujących się w stanie pełnego znieczulenia, śpiączce farmakologicznej albo w innych sytuacjach, kiedy prawie całkowicie pozbawieni są świadomości. O ile u studentów pierwszych lat studiów przeważają jeszcze postawy altruizmu i empatii, to później ulegają one postępującej atrofii, gdyż okazują się przeszkodą na drodze do kariery zawodowej i bogacenia się. Badania kandydatów na Akademię Medyczną we Wrocławiu w 2012 r. dotyczące motywacji do podjęcia studiów lekarskich pokazały, że studenci bardziej cenią sobie altruizm i empatię (pomoc innym) niż pragmatyzm (sytuację ekonomiczną, gwarancję zatrudnienia) tylko u progu studiów[25]. Winny temu jest cały kompleks uwarunkowań społecznych, system kształcenia lekarzy i sposób ich awansowania. W wyniku amerykanizacji uczelni wyższych – zjawiska obcego tradycyjnej europejskiej kulturze akademickiej – i przekształcania ich w organizacje ekonomiczne (przedsiębiorstwa samofinansujące się lub *pro profit*) kryteria ilościowe kształcenia przeważają nad jakościowymi. Wykładowcy zabiegają o punkty bolońskie (im więcej mają wysoko punktowanych publikacji, tym uchodzą za lepszych), a studenci o punkty ECTS. Niestety, w epoce człowieka cyfrowego coraz ważniejsze są liczby i statystyki.

b) Postęp techniczny: Z jednej strony, pacjent poddawany działaniom urządzeń technicznych, pomiarom, prześwietleniom (rezonansowi, tomografii) i innym zabiegom wspomaganym przez technikę staje się siłą rzeczy przedmiotem. Im bardziej lekarz poddaje go takim zabiegom, tym bardziej musi go traktować przedmiotowo. Również w wyniku wymiany uszkodzonych

[25] Najwięcej osób kierowało się chęcią niesienia pomocy innym (39%), a następnie gwarancją zatrudnienia po studiach (21%), wysokim prestiżem zawodu lekarskiego (13%), dobrą sytuacją ekonomiczną lekarzy (9%) oraz tradycją rodzinną (7%). Zob. L. Waszkiewicz, K. Zatońska, J. Einhorn, K. Połtyn-Zaradna, D. Gaweł-Dąbrowska, *Motywacje wyboru studiów medycznych na przykładzie studentów Akademii Medycznej we Wrocławiu*, „Hygeia Public Health", 2012, t. 247, nr 2.

narządów przez sztuczne (artefakty techniki) przypomina on przedmiot i to tym więcej, im więcej substytutów, czujników chipów itp. ma w swoim ciele. W związku z tym rodzi się pytanie: „Z ilu elementów naturalnych składa się jeszcze człowiek?" albo „Ile człowieka jest w człowieku? Z drugiej strony, lekarze stopniowo upodabniają się do automatów w wyniku postępowania rutynowego, zgodnie z wyuczonymi procedurami, algorytmami i stereotypami. Do tego zmusza ich dodatkowo ekonomizacja usług lekarskich i służby zdrowia. Jeśli zgodnie z przepisami lekarz ma przyjąć 20 pacjentów w ciągu 3 godzin, to dla jednego może poświęcić 9 minut. W tym czasie musi wypełniać różne formularze, i wypisywać recepty. Ile czasu pozostaje mu na badanie i rozmowę z pacjentem? Czy wobec tego może działać inaczej niż automat? Przedmiotowe traktowanie pacjenta nasila się wraz z zanikiem empatii u lekarzy proporcjonalnie do implementacji ideologii konsumpcjonizmu, zaostrzającej się walki konkurencyjnej i postępującej przewagi czynników ekonomicznych w ich postępowaniu. Jej miejsce zajmują indywidualizm i egoizm. W efekcie komercjalizacji i komodyfikacji usług medycznych u lekarzy dominuje myślenie pragmatyczne i utylitarystyczne oraz postawa roszczeniowa z jednoczesnym zanikaniem współczucia w relacjach z pacjentami. Wkrótce może okazać się, że w konsekwencji postępu technicznego w medycynie niektórzy lekarze okażą się zbyteczni. Zastąpią ich z powodzeniem „mądre" automaty lecznicze (lekomaty) umieszczane w dostępnych miejscach (jak bankomaty czy automaty z napojami), nawet w prywatnych domach. Na podstawie pomiaru różnych parametrów (temperatury, ciśnienia tętniczego, poziomu cukru itp.) i porównaniu wyników z normami standardowymi WHO zdiagnozują one chorobę, podpowiedzą, czym i jak leczyć się, wydrukują odpowiednie recepty, skierowanie do specjalisty, a nawet zwolnienie z pracy. Będą robić prawie to wszystko, co robią lekarze rodzinni. Wtedy pacjent będzie już w stu procentach traktowany przedmiotowo. Być może okaże się to dobre, bo spowoduje likwidację kolejek do lekarzy.

c) Zanik poczucia odpowiedzialności: Jest to zjawisko charakterystyczne dla naszych czasów, które obserwuje się również u lekarzy. Towarzyszy mu zanik obowiązkowości i sumienności. Tych cech charakteru, niezbędnych do poprawnego odnoszenia się do pacjentów, najlepiej uczy się w bezpośrednich kontaktach „mistrz-uczeń" (wykładowca-student) pod warunkiem, że mistrz cieszy się niepodważalnym autorytetem i jest wzorem osobowym godnym naśladowania. Niestety, o takie autorytety i kontakty charakterystyczne dla dawniejszych uczelni medycznych jest u nas coraz trudniej w efekcie permanentnego niedofinansowania szkół wyższych i publicznej służby zdrowia.

d) Niezadowalająca humanizacja studiów medycznych: Uczelnie medyczne muszą być przede wszystkim szkołami zawodowymi i kształcić biegłych i efektywnych profesjonalistów w swym rzemiośle. Ale w przypadku lekarza-profesjonalisty jego wiedza i horyzont myślowy nie powinny być tak ciasne, żeby redukowały go do *fachidioty*[26]. Powinien mieć szerszą wiedzę ogólną i rozleglejszy horyzont myślowy, co pozwalałoby mu wieloaspektowo widzieć pacjenta, również w jego związkach z otoczeniem (środowiskiem) Wprawdzie w skład bloku kształcenia ogólnego wchodzą przedmioty humanistyczne, ale nie w takim zakresie, jak powinny. Im jest ich więcej, tym lepiej, im większą posiada się wiedzę humanistyczną, tym bardziej jest się człowiekiem. Tę wiedzę można przekazywać nie tylko na przedmiotach obowiązkowych, ale na fakultatywnych i monograficznych. Uczelnie powinny oferować studentom do wyboru szerszy wachlarz przedmiotów humanistycznych – jednych obowiązkowych, innych nie. Ale to napotyka na trudności natury obiektywnej ze strony władz uczelni (ze względu na wzrost kosztów nauczania) i subiektywnej ze strony studentów, którzy nie doceniają znaczenia tych przedmiotów w pracy lekarza, nie wykazują większego zainteresowania nimi, albo są leniwi i tłumaczą się przeciążeniem nauką. Nie ulega wątpliwości, że muszą być zachowane odpowiednie proporcje między przedmiotami zawodowymi i humanistycznymi na korzyść tych pierwszych, gdyż skuteczniejszy jest lekarz, u którego profesjonalizm przeważa nad humanitaryzmem. Jednak błędne jest mniemanie, jakoby tylko rzetelna wiedza humanistyczna gwarantowała podmiotowe traktowania pacjentów.

e) Rezygnacja z Przysięgi Hipokratesa: W dzisiejszym świecie, w wyniku rozwoju cywilizacji zachodniej, coraz trudniej jest dotrzymywać Przysięgi Hipokratesa w jej oryginalnym brzmieniu. Z tego względu odnosi się do niej, jak do anachronizmu, którego nie warto wskrzeszać. Toteż od pewnego czasu nie wymaga się składania jej przez lekarzy. To nie jest dobre, gdyż niektóre powinności lekarza wobec pacjenta, zawarte w niej, są ponadczasowe, a ponadto, jako imperatyw moralny, wzmacnia ona nakazy zawarte w aktach prawnych i uzupełnia je w kwestii interpretacji. Dlatego lekarze powinni przysięgać, że będą bezwzględnie przestrzegać tych ogólnoludzkich i ponadhistorycznych powinności w relacjach z pacjentami.

[26] „Fachidiot" jest obraźliwą nazwą ciasnego specjalisty, który jest ekspertem tylko w wąskiej dziedzinie, a problemy wieloaspektowe postrzega jednowymiarowo, jakby miał oczy zasłonięte klapkami.

Bibliografia

1. A. Abramson [i in.], *An ingestible self-orienting system for oral delivery of macromolecules*, „Science", 2019, vol. 363, issue 6427.
2. Bailey M., *So long, Hippocrates. Medical students choose their own oaths*, STAT, 21.09.2016, http://www.statnews.com/2016/09/21/hippocratic-oath-medical-students (22.07.2017).
3. Bielicki R., Ciesielski T., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie poprawy konkurencyjności jednostek medycznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 25.
4. Fischer L., *Krebsmedikamente billiger als gedacht*, „Spektrum der Wissenschaft", 13.09.2017.
5. Hervé C., Wolf M., *Actualité du serment d'Hippocrate*, „La Revue de Médecine Légale", 2013, vol. 4, issue 1.
6. *Ich bin Patient, ich hab bezahlt, mach mich gesund*, „Welt am Sonntag", 12.03.2019 r.
7. Marczak I., *„Poniżam, więc jestem" – polityka wielu polskich firm. „Brutalny kapitalizm lat '90 wyzwolił w nas to, co najgorsze"*. Wywiad z prof. dr hab. Andrzejem Szahajem, „INN: POLAND", 29.06.2015, https://innpoland.pl/118345,ponizam-wiec-jestem-to-polityka-wielu-polskich-firm-brutalny-kapitalizm-lat-90-wyzwolil-w-nas-to-co-najgorsze (12.06.2017).
8. Osmólska-Bogucka A.E., *W poszukiwaniu uniwersalnego schematu relacji pacjent–lekarz i lekarz–pacjent – przegląd piśmiennictwa*, „Magazyn Stomatologiczny", 2014, nr 12.
9. Sztumski W., *Granice między sacrum i profanum*, „Sprawy Nauki", 2012, nr 11.
10. Sztumski W., *Krupierzy dziejów*, „Sprawy Nauki", 2011, nr 3.
11. Sztumski W., *Menschenähnliche Maschine und maschinenähnlicher Mensch*, [w:] *Natur und Subjekt*: Akten des IX. Internationalen Leibniz-Kongresses, eds. H. Breger, J. Herbst & S. Erdner, Hartmann, Hannover 2011.
12. Sztumski W., *Od „homo rationalis" do „homo desipio" i „homo sibi destruens"*, [w:] *Nauka – Technika – Społeczeństwo. Podejścia i koncepcje metodologiczne, wyzwania innowacyjne i ewaluacyjne*, red. L. Zacher, Wyd. Poltekst, Warszawa 2012.
13. Sztumski W., *Postęp techniczny i deflacja odpowiedzialności*, „Transformacje – Pismo Interdyscyplinarne", 2015, nr 1-2 (84-85).
14. Sztumski W., *Ucieczka od logiki*, „Sprawy Nauki", 2011, nr 6-7 (161).
15. *Toyota work methods applied at General Hospital*, 14.07.2014, http://www.sfbg.com/politics/2014/05/07/toyota-work-methods-applied-general-hospital (14.07.2014).
16. Tyson P., *The Hippocratic Oath Today*, „NOVA", 03.07.2001, http://www.pbs.org/wgbh/nova (15.08.2015).
17. Waszkiewicz L., Zatońska K., Einhorn J., Połtyn-Zaradna K., Gaweł-Dąbrowska D., *Motywacje wyboru studiów medycznych na przykładzie studentów Akademii Medycznej we Wrocławiu*, „Hygeia Public Health", 2012, t. 247, nr 2.

Patient–doctor relation as an ethical determinant of doctor's work environment

SUMMARY

The physician's work environment is their place of work in private offices, outpatient clinics, hospitals and other institutions of health service. Its quality depends among others, but largely on the relationship between a doctor and a patient. For various reasons it is getting worse and worse. Subjective attitude to a patient, common in former times, disappears. Now, a doctor treats them more and more with less and less empathy, like a thing, which has to undergo various healing procedures. There are various subjective reasons, resulting from the character, personality and views of the physician, and objective ones, independent of him. While the subjective ones can be altered to a certain extent thanks to appropriate humanistic education in medical studies, the objective ones cannot be changed. They are dictated by the current economic and political system (neoliberal democracy), religions and ideologies (mainly the ideology of consumerism). Their change would require a systemic transformation – a transition to yet undetermined post-capitalist system. Commercialization of medical services and commodification of health contribute the most to the degeneration of a doctor's relation to the patient. As a result, institutions of health service have become pro-profit organizations (companies), health and medical services have evolved into commodities, doctors into sellers, and patients into clients of health institutions operating like supermarkets. The article analyzes the doctor-patient relationship, causes of patients' growing treatment as an object, and formulates some conclusions in the form of recommendations that could humanize this relation a little.

Noty biograficzne o autorach

dr inż. Anna Albrychiewicz-Słocińska

Pracownik Katedry Psychologii, Socjologii i Komunikacji w Zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. W 2008 r. uzyskała tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Obecnie zajmuje się problematyką szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi oraz dzielenia się wiedzą w organizacji.

dr Magdalena Andrałojć

Pracuje w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Jest nie tylko naukowcem i dydaktykiem, ale również certyfikowanym coachem ICF, trenerem rozwoju osobistego, fundatorem i członkiem zarządu Fundacji Naukowej Antypody. W swojej pracy koncentruje się na człowieku – jego rozwoju osobistym i zawodowym, motywacji do pracy, funkcjonowaniu w zespole, komunikowaniu się, rozwiazywaniu konfliktów, negocjowaniu warunków pracy. Magdalena Andrałojć była stypendystką programu Marie Curie (Alborg University, Dania); odbyła staż badawczy w instytucie AIAS (Amsterdam, Holandia), i uczestniczyła w projektach międzynarodowych finansowanych w programach ramowych Unii Europejskiej: „EUROOCCUPATIONS" oraz „WOLIWEB".

dr Magdalena Barańska

Doradca zawodowy, pedagog, nauczyciel akademicki, adiunkt w Zakładzie Kształcenia Ustawicznego i Doradztwa Zawodowego WSE UAM w Poznaniu. Zainteresowania naukowe oraz badawcze koncentrują się wokół problematyki kształcenia ustawicznego, doradztwa zawodowego, edukacji akademickiej i uniwersytetów, planowania kariery edukacyjno-zawodowej. Koordynator ds. programu Ambasador WSE na Wydziale Studiów Edukacyjnych UAM, członek Wydziałowego Zespołu ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, opiekun Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości „InSpirio". Współpracuje jako trener, szkoleniowiec w projektach finansowanych z fundu-

szy unijnych. Specjalizuje się w szkoleniach i warsztatach dotyczących doradztwa zawodowego, rozwijania umiejętności miękkich, kreowania wizerunku na rynku pracy, projektowania ścieżek edukacyjno-zawodowych. Prowadzi szkolenia oraz spotkania indywidualne z dorosłymi i młodzieżą. Realizuje różne projekty dotyczące zarówno wejścia, jak i powrotu na rynek pracy. Posiada doświadczenie w pracy z młodzieżą, osobami z niepełnosprawnością, bezrobotnymi z III profilu, zatrudnionymi, nauczycielami i doradcami zawodowymi. Od 2010 roku współpracuje z różnymi instytucjami realizującymi doradztwo i szeroko pojęte usługi szkoleniowe, doradcze i edukacyjne, do których należą m.in.: Biuro Karier UAM, Fundacja Aktywizacja, Virtus Centrum Wsparcia Aktywności i Rozwoju, Arena Kreatywnej Edukacji, Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Strzałkowie, Edu-M. Szkolenia. Szkoła Jazdy, Szkoleniowiec, Centrum Wsparcia Rzemiosła, Kształcenia Dualnego i Zawodowego w Kaliszu.

dr hab. Krzysztof Błoński, prof. uczelni

Pracownik Instytutu Zarządzania na Wydziale Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na kwestiach zachowań konsumentów, satysfakcji klienta, badań marketingowych, jakości życia oraz jakości życia w miejscu pracy. Dorobek naukowy obejmuje ponad 60 publikacji, w tym: monografie naukowe, rozdziały w recenzowanych monografiach naukowych oraz artykuły w recenzowanych czasopismach krajowych i zagranicznych. Autor monografii *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, opublikowanej przez Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego w 2018 r.

dr Monika Christoph

Wykładowca akademicki, pracuje na Wydziale Studiów Edukacyjnych w Zakładzie Kształcenia Ustawicznego i Doradztwa Zawodowego UAM w Poznaniu. Jako autorka publikacji w języku polskim i angielskim, specjalizuje się w tematyce: doradztwa zawodowego i personalnego, edukacji dorosłych, pedagogiki pracy, zarządzania projektem oraz organizacyjnego uczenia się. Trener-szkoleniowiec, prowadzi szkolenia w zakresie doskonalenia kompetencji miękkich, np. współpracując z Wytwórnią Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-KALISZ" w zakresie realizacji projektu szkoleniowego na temat: Zarządzanie zmianą w organizacji, dedykowanego dla najwyższej kadry menedżerskiej. Specjalista ds. zarządzania kadrami, asesor w procesach Assessment Center oraz ekspert

w zakresie tworzenia profili zawodowych (współpraca z firmą proPORT Instytut Psychologii i Psychoterapii). Jest także doradcą zawodowym realizującym projekty doradczo-edukacyjne w szkołach podstawowych i średnich.

dr hab. Anna Dudak, prof. uczelni

Pracownik Instytutu Pedagogiki na Wydziale Pedagogiki i Psychologii UMCS w Lublinie. Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki funkcjonowania mężczyzn w wybranych obszarach życia społecznego, m.in. sytuacji mężczyzn podejmujących pracę w zawodach sfeminizowanych, samotnego ojcostwa oraz ubiegania się ojców o prawo do opieki nad dzieckiem po rozwodzie.

prof. dr hab. Ryszard Gerlach

Profesor nauk społecznych, kierownik Katedry Pedagogiki Pracy i Andragogiki na Wydziale Pedagogiki Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Dorobek naukowy obejmuje ponad 120 publikacji zwartych, autorskich i redakcyjnych oraz artykułów w czasopismach krajowych oraz zagranicznych. Członek komitetów i rad redakcyjnych czterech czasopism naukowych. Twórca i redaktor naczelny czasopisma wydawanego przez Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy: „Szkoła – Zawód – Praca", które znajduje się na liście czasopism punktowanych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka pedagogiki pracy, andragogiki oraz pedeutologii.

dr hab. Elżbieta Kasprzak, prof. uczelni

Doktor habilitowana w dyscyplinie psychologia, profesor uczelni, specjalność: psychologia biznesu, psychologia jakości życia, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

dr hab. Katarzyna Klimkowska, prof. uczelni

Andragog, pedagog pracy, psychoprofilaktyk, trener, coach. Doktor habilitowana nauk społecznych w dziedzinie pedagogiki. Zatrudniona w Instytucie Pedagogiki na Wydziale Pedagogiki i Psychologii UMCS. W pracy badawczej, dydaktyce i praktyce pozaakademickiej specjalizuje się w problematyce z zakresu andragogiki, pedagogiki pracy i pedagogiki społecznej. Zainteresowania naukowe i badawcze: rozwój osobisty i zawodowy człowieka dorosłego; sukces życiowy i zawodowy; równowaga praca-życie pozazawodowe, edukacja akademicka pedagogów i tłumaczy. Najważniejsze publikacje: Katarzyna Klimkow-

ska, *Orientacja na sukces zawodowy studentów kończących studia translatorskie*, Lublin 2013; Katarzyna Klimkowska, Konrad Klimkowski, *Kształtowanie kompetencji świadczenia usług tłumaczeniowych z perspektywy przyszłych tłumaczy*, Lublin 2015; Anna Dudak, Katarzyna Klimkowska, *Sukces jako doświadczenie biograficzne ojców sprawujących opiekę nad dzieckiem*, Lublin 2017.

dr hab. Agnieszka Lipińska-Grobelny, prof. uczelni

Kierownik Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji w Instytucie Psychologii UŁ, absolwentka Podyplomowych Studiów Mini MBA. Specjalizuje się w zagadnieniach psychologii pracy i organizacji. Autorka kilkudziesięciu publikacji na temat klimatu organizacyjnego, płci psychologicznej, funkcjonowania pracownika w środowisku pracy, w tym książki zatytułowanej *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Łódź 2014.

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. uczelni

Pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Szczecińskiego, zatrudniona w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim. Specjalizuje się w tematyce zarządzania kapitałem ludzkim (w tym m.in. zajmuje się problematyką z zakresu kompetencji miękkich), zarządzania różnorodnością, społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju. Członkini Forum Ekspertów European Institute for Gender Equality. Pełnomocniczka Uniwersytetu Szczecińskiego do Komitetu Technicznego nr 305 ds. Społecznej Odpowiedzialności działającego przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym. Ekspertka zewnętrzna Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Doradczyni Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z zakresu CSR. Stypendystka Rządu Szwajcarii (Uniwersytet we Fribourgu, Sankt Gallen), uczestniczka krajowych i międzynarodowych projektów badawczych. Recenzentka projektów badawczych Narodowego Centrum Nauki. Członkini Rad Programowych, Komitetów Naukowych, Komitetów Organizacyjnych oraz panelistka konferencji krajowych i międzynarodowych. Konsultantka biznesu, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych. Współpracuje z praktykami z zakresu zarządzania, firmami szkoleniowymi. Autorka i współautorka programów szkoleniowych, licznych opracowań naukowych, analiz, projektów badawczych i ekspertyz na rzecz biznesu.

dr hab. Piotr Michoń, prof. uczelni

Pracownik w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Jego zainteresowania badawcze krążą wokół zagadnień związanych z dobrostanem człowieka, pracą (również tą bezpłatną) i polity-

ką społeczną. W swoich publikacjach łączy i wykorzystuje dorobek ekonomii, psychologii (społecznej), socjologii i filozofii. Był i jest uczestnikiem licznych międzynarodowych projektów badawczych, prowadził wykłady w m.in.: Belgii, Hiszpanii i Meksyku; jest członkiem zarządów International Society of Quality of Life Studies, European Social Policy Analysis Network, Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej.

dr hab. Anna Pluta, prof. uczelni

Pracownik Instytutu Zarządzania na Wydziale Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problemów związanych z czasem i jego rolą w funkcjonowaniu organizacji, jak również zarządzania czasem przez pracowników, zarządzania zespołami pracowniczymi, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania twórczego i zarządzania wiedzą. Dorobek naukowy obejmuje kilkadziesiąt publikacji, wśród których znajdują się monografie naukowe, rozdziały w recenzowanych monografiach naukowych oraz artykuły w recenzowanych czasopismach krajowych i zagranicznych. Autorka książki pt. *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, wydanej przez Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego w 2018 roku.

dr Anna Pogorzelska

Pracownik Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach. Zainteresowania zawodowe: dydaktyka, w tym dydaktyka kształcenia zawodowego, historia myśli pedagogicznej, współczesne idee, modele, problemy edukacji i wychowania. Zainteresowania pozazawodowe: literatura, w tym literatura iberoamerykańska i biograficzna, górskie wędrówki, pływanie, ochrona przyrody i obrona praw zwierząt.

dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. uczelni

Dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, profesor Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, kierownik Zakładu Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych tej uczelni. W okresie kadencji 2011-2014, 2015-2019 członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. W działalności naukowej specjalizuje się w problematyce gospodarowania zasobami pracy w skali krajowej, regionalnej i na poziomie przedsiębiorstw. Szczególny obszar zainteresowań badawczych związany jest z problematyką równowagi praca-życie.

mgr Agnieszka Smoder

Asystent w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych. Zainteresowania skupiają się wokół problematyki work-life balance, kobiet na rynku pracy, CSR, family-friendly employment. Uczestniczyła w wielu projektach edukacyjnych i badawczych. Autorka artykułów naukowych w publikacjach zbiorowych i czasopismach naukowych, współautorka raportów z badań.

dr Ewa Stawicka

Doktor nauk ekonomicznych. Działalność naukowo-badawczą koncentruje na zagadnieniach kapitału ludzkiego oraz społecznej odpowiedzialności w biznesie (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Jest adiunktem w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na Wydziale Nauk Ekonomicznych. Uczestniczka w projekcie „Agroeconomic policy analysis of the new members states the candidate states and countries of the Western Balkan", programie wieloletnim „Czynniki marginalizacji i konkurencyjności w strukturze społeczno-ekonomicznej polskiej wsi po akcesjj do UE", projekcie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa mazowieckiego". Uczestniczyła w stażach zagranicznych w Alanya Alladdin Keykubat University w Turcji, Universitat Politecnica de Valencia w Hiszpanii. Zrealizowała wiele projektów szkoleniowych oraz naukowo-dydaktycznych, pełniła funkcję kierownika studiów podyplomowych CSR-strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu. Jest autorką wielu publikacji naukowych w czasopismach krajowych i zagranicznych, a także monografii z zakresu odpowiedzialnego biznesu na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu oraz w rolnictwie.

dr Joanna Szłapińska

Doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, coach, specjalista ds. zarządzania kadrami, trener-szkoleniowiec w zakresie rozwijania kompetencji osobistych i menedżerskich. Zainteresowania naukowe koncentrują się wokół pedagogiki pracy, kształcenia ustawicznego, doradztwa personalnego, uczenia organizacyjnego, organizacji uczących się. Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz monografii: *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego.*

dr hab. Wiesław Sztumski

Autor, fizyk-teoretyk i filozof, emerytowany profesor Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Aktualnie zajmuje się filozoficznymi problemami postępu wiedzy i techniki oraz zagadnieniem filozofii ochrony społecznego środowiska życia człowieka. Jest twórcą enwironmentalizmu filozoficznego oraz ekologii wiary, przestrzeni społecznej, ciszy i pracy. Opublikował ponad 450 pozycji (monografii i artykułów).

dr hab. Renata Tomaszewska, prof. uczelni

Zatrudniona w Katedrze Pedagogiki Pracy i Andragogiki Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy od 2005 r. Dorobek naukowy obejmuje dwie monografie autorskie, trzy monografie redakcyjne (w tym dwie w języku angielskim), trzy monografie współredakcyjne; 65 tekstów naukowych opublikowanych w pracach zbiorowych oraz w krajowych i zagranicznych czasopismach. Wyniki prowadzonych badań prezentuje na licznych spotkaniach naukowych w Polsce i za granicą, wyjazdach studyjnych i międzynarodowych seminariach edukacyjnych. W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka subdyscypliny naukowej *pedagogiki pracy*. Doświadczenia publikacyjne uzupełniają m.in.: członkostwo w międzynarodowych organizacjach i towarzystwach naukowych; funkcja sekretarza i redaktora tematycznego w czasopiśmie „Szkoła – Zawód – Praca" (Uniwersytet Kazimierza Wielkiego); członka komitetu redakcyjnego, a obecnie recenzenta w „Problemach Profesjologii" (Uniwersytet Zielonogórski) oraz członka komitetu redakcyjnego w „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia" (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie); funkcja sekretarza Zespołu Pedagogiki Pracy przy Komitecie Nauk Pedagogicznych Polskiej Akademii Nauk; funkcja kierownika Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego – Oddział w Bydgoszczy; funkcja koordynatora UNEVOC Centre (*International Centre for Technical and Vocational Education and Training*).

Rafał Trocki

Student V roku psychologii na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, zainteresowania: psychologia pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi.

prof. dr hab. Edwin Tytyk

Autor jest absolwentem i pracownikiem Politechniki Poznańskiej. Jest profesorem zwyczajnym w dziedzinie nauk technicznych i w dyscyplinie budowa i eksploatacja maszyn. Prace naukowe (ponad 180 publikacji, 11 książek, 4 patenty na wynalazki, 7 wzorów użytkowych) dotyczą głównie metodologicznych i praktycznych aspektów włączania wiedzy ergonomicznej do procesów projektowania i konstruowania maszyn i narzędzi. Wypromował 9 doktorów oraz kilkuset absolwentów ze stopniem magistra i inżyniera. Jest członkiem honorowym Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego, wiceprzewodniczącym Komisji Ergonomii Polskiej Akademii Umiejętności, a także członkiem Komisji Ergonomii oraz Komisji Budowy Maszyn Oddziału Poznańskiego Polskiej Akademii Nauk.

prof. dr hab. Zdzisław Wołk

Profesor nauk społecznych, pedagog. Kierownik Zakładu Pedagogiki Społecznej UZ. Zainteresowania badawcze wiążą się z humanistycznymi aspektami pracy zawodowej, kulturą pracy, a także poradnictwem zawodowym i pomocą społeczną. Jest autorem i uczestnikiem licznych ogólnopolskich programów badawczych poświęconych kształceniu zawodowemu, aktywności pracowniczej oraz aktywizacji zawodowej i pomocy społecznej. Opublikował ponad 200 prac naukowych i popularno-naukowych, wśród których znajduje się jedenaście monografii i podręczników. Jest redaktorem naukowym 13 prac zbiorowych. Wśród publikacji znajdują się m.in. książki: *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa* (Radom 2009), *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący* (Warszawa 2009), *Całożyciowe poradnictwo zawodowe dla służb zatrudnienia* (Zielona Góra 2010), *Global and Local Changes on the Modern Labour Market* (Zielona Góra 2011), *Zawodoznawstwo. Wiedza o współczesnej pracy* (Warszawa 2013), *Kultura pracy profesjonalisty* (Warszawa 2017). Prof. Zdzisław Wołk wypromował siedmiu doktorów pedagogiki. Jest członkiem Rady Wydawniczej Oficyny UZ oraz rad wydawniczych czasopism naukowych: „Edukacja Ustawiczna Dorosłych", „Rocznik Lubuski", „Dydaktyka Literatury i Konteksty" oraz „Problemy Profesjologii".

Table of Contents

RENATA TOMASZEWSKA
Introduction 7

RENATA TOMASZEWSKA
Organizations in the temporal perspective – „time machine” 11

EDWIN TYTYK
Contemporary work environments – trends of changes 37

RYSZARD GERLACH
The organization of the future in the perspective
of the fourth industrial revolution and society 5.0 62

ZDZISŁAW WOŁK
The human face of corporations 74

MONIKA CHRISTOPH
Effective functioning of modern enterprises – determinants
and limitations 92

EWA STAWICKA
Diversity management and internationalization
as an effective element of the functioning of the enterprise 111

AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY
Corporate social responsibility and diversity management –
secrets and colours of everyday life 136

ANNA POGORZELSKA
The secret of Fair Trade brand – the best way to fair employment
and green fashion 150

ANNA ALBRYCHIEWICZ-SŁOCIŃSKA
Organizational knowledge as an element of Employer Branding 174

ELŻBIETA KASPRZAK, RAFAŁ TROCKI
The secret of generational diversity.
Age or hidden differences in values and motivation? 193

ANNA PLUTA
The time pressure syndrome and job obligations fulfilment by employees – the essence and effects 219

AGNIESZKA SMODER
Organization in the face of challenges related to balancing work with non-professional life of employees – selected aspects 238

CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA
Employers' attitudes towards the reintegration of the employees having breaks due to parenthood – German experiences 254

PIOTR MICHOŃ, MAGDALENA ANDRAŁOJĆ
The Polish boredom – the study of Internet forums on boredom at work 273

EWA MAZUR-WIERZBICKA
Employees' adaptation – the source of benefits for the organisation and employers 296

KATARZYNA KLIMKOWSKA
Young Workers' Experience of Flexible Employment Arrangements 315

ANNA PLUTA, KRZYSZTOF BŁOŃSKI
Dysfunctional behaviour of a human being as an employee-consumer on the example of Machiavellianism 332

ANNA DUDAK
Male Functioning in a Feminised Working Environment – an Issue of Discrimination or Privilege? 351

JOANNA SZŁAPIŃSKA
Programs of trainings and professional development of employees on the basis of Volkswagen Poznań 363

MAGDALENA BARAŃSKA
Shadows and highlights in academic teachers work – an attempt at characterization 380

WIESŁAW SZTUMSKI
Patient–doctor relation as an ethical determinantof doctor's work environment 398

Biographical notes 427